

Juha-Petri Sievänen

Alueellisen HR-koordinaattoriverkoston toiminnan kehittäminen valtionhallinnossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

25.10.2015

Tekijä Otsikko	Juha-Petri Sievänen Alueellisen HR-koordinaattoriverkoston toiminnan kehittäminen valtionhallinnossa
Sivumäärä Aika	99 sivua + 11 liitettä 25.10.2015
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö
Ohjaaja	Lehtori Liisa Koski-Lukkari
<p>Tutkimus käsittelee Valtiokonttorissa toimivan Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön toimintaan keskeisesti sisältyvien alueellisten HR-koordinaattoriverkostojen toiminnan kehittämistä. Lähtötilanteessa alueverkostot ovat toimineet pilottivaiheessa. Tutkimus selvittää laaja-alaisesti EFQM-malliin pohjautuen HR-koordinaattoriverkoston keskuudessa esiintyvät näkemykset toiminnan kehittämisen tarpeista sekä toimintaa kohtaan esiintyvistä odo- tuksista. Lähtökartoituksen jälkeen laaditaan kehittämissuunnitelma, jota toteutetaan yhteistyössä pilottivaiheen alueverkoston jäsenistä kootun kehittämissryhmän kanssa kohti konkreettisia uudistuksia.</p> <p>Alueverkostoille luodaan visio, strategiset tavoitteet ja toimintaa suuntaavat teesit. Verkoston toimijoiden roolit kuvataan ja laaditaan myös muuta toimintaa ohjaavaa dokumentaatiota. Uudistamisen kohteena ovat niin alueellinen jako kuin johtamiskäytännötkin. Hankkeen edetessä toteutetaan keskeisten toimintaa toteuttavien henkilöiden valinnat sekä laajennetaan merkittävästi virastojen edustusta kuudessa uudessa alueellisessa verkostossa. Alueverkostojen keskeisten toimijoiden keskuudessa toteutetaan lisäksi valmennukset fasilitointimenetelmien hallinnan kartuttamiseksi sekä tavoitteellisten kokousten toteuttamiseksi. Alueverkostojen toiminnan edelleen kehittämisen tueksi perustetaan alueverkostojen kehitysfoorumi, joka säännöllisin väliajoin kokoontumalla jatkaa kehittämistyön edistämistä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti.</p> <p>Alueverkostojen uudistusten mukainen toiminta käynnistettiin 30.10.2014 ja tutkimus kuvaa myös tähän liittyneet toimenpiteet. Toiminnan kehittymistä kuvataan käytännön toimintaa havainnoiden ja tuodaan esiin onnistumisia, kuin myös edelleen kehittämistä vaativia osa-alueita. Laajasta uudistuksesta johtuen ei kokonaistavoitetta tämän tutkimuksen aikana ollut mahdollista saavuttaa, mutta tutkimus toimenpiteineen, havaintoineen ja jatkokehitysehdotuksineen luotaa kehittämistyötä aina vuoteen 2018 saakka, jolloin henkilöstön asemaan vaikuttavissa muutostilanteissa uudelleensijoittumisen ja liikkuvuuden odotetaan olevan alueellisesti ja valtion hallinnonalarajat ylittävästi arkipäivää.</p> <p>Keskeistä tuloksellisessa verkostotoiminnassa ovat selkeät yhteiset tavoitteet ja toimijoiden roolit sekä tekijät, joilla rakennetaan verkoston jäsenten keskinäistä luottamusta.</p>	
Avainsanat	verkosto, johtaminen, strategia, henkilöstö, EFQM, muutos, uudelleensijoittuminen

Author Title	Juha-Petri Sievänen The development of the regional HR Coordinator network operations in the State administration
Number of Pages Date	99 pages + 11 appendices 25 Oct 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Instructor	Liisa Koski-Lukkari, Lecturer
<p>The present Master's Thesis study describes the development of the regional Human Resources (HR) Coordinator network in the State Human Resources Services unit at State Treasury in Finland. The State HR Services is transferring redeployment support into developed regional HR Coordinator networks. The objective of the study was to explore the development needs and expectations in the network. In order to ensure productive outcome, it was important to form clear network objectives and roles for the involved personnel. The reform operations in the regional networks were started in October 2014, and this study describes the actions during the start phase of the transfer.</p> <p>The development needs and expectations in the HR-Coordinator network were explored by using the European Foundation for Quality Management model. The EFQM model provides tools for process holistic inspection and platform for activity development. The study included initial pilot-phase baseline mapping, which was followed by the main development plan- and practical implementation phases. The development plan was compiled together with the regional groups that were involved in the pilot-phase. In the next phase, vision, strategic objectives and action guiding theses for the regional networks were formed, as well the roles for the involved network personnel were described and other activity guiding documentation was formed. Six regional networks were established during the project.</p> <p>As the key outcome from the implemented activities, the number of participating organizations doubled and operational principles in the HR network became more structured and clearer. An important contributing factor for the success was the network participants' practical active involvement to the process, as it increased trust and commitment or achieving the shared objectives. The results summarize operations highlights the successes, as well as presents issues requiring further developing.</p> <p>Crucial for successful network activity are clear joint objectives and roles of the operatives, as well as the factors that build mutual trust among the network members. For further development of the HR network, it is important to develop communication in a way which further strengthens the network structure and to increase trust among the involved organizations. The study related actions will continue until year 2018. During progression of the activity, the choices of central involved personnel will be implemented into practice and will be extended to new established implementing agencies.</p>	
Keywords	Network, management, strategy, human resources, EFQM redeployment, reformation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja aihealueen muotoutuminen	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja toteutus	2
1.3	Valtiokonttorissa toimiva Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö	4
1.4	Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön HR-koordinaattoritoiminta ja verkostot	6
2	Toimintatutkimuksessa hyödynnetty teoreettinen tietoperusta	10
2.1	Ajattelun ja tekemisen suuntaamiseksi muutosmatkalle kohti tavoitetta	10
2.2	Euroopan laatupalkintomalli (EFQM) arvioinnin ja kehittämisen perustana	12
2.3	Toiminnan tavoitteiden määrittämistä tukevia näkemyksiä	18
2.4	Rakenteellisia näkökulmia verkostotoimintaan	19
2.5	Viestinnän merkityksestä luottamuksen ja päämäärän saavuttamiseksi	22
3	Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutuksen perusta	28
3.1	Tutkimusongelma ja -tutkimuskysymykset	29
3.2	Tutkimuksen tavoitteet	29
3.3	Tutkimusmenetelmät	31
3.4	Kyselyn toteutus lähtötilanteen kartoittamiseksi ja käytetyt mittarit	33
3.5	Kohderyhmän valinta, lähestymistapa ja kyselyn toteutusajankohta	35
3.6	Aineiston analysointi	35
3.7	Kehittämistyön eteneminen kyselyn tulosten pohjalta	37
4	Lähtötilannetta kartoittavan tutkimuskyselyn tulokset	38
4.1	Tulokset pääkohdittain kokonaisuutena ja vastaajan roolin mukaan	39
4.2	Tulokset kyselyn 1. osiossa toimintaperiaatteet ja tavoitteet	40
4.3	Tulokset kyselyn 2. osiossa johtajuus ja roolit	44
4.4	Tulokset kyselyn 3. osiossa jäsenistö ja toimintaa tukevat tekijät	47
4.5	Tulokset kyselyn 4. osiossa viestintä	51
4.6	Tulokset kyselyn 5. osiossa toiminnan tulokset	54
5	Kehittämistoimenpiteet lähtötilannekartoituksen jälkeen	57
5.1	Workshop kehittämistoimenpiteiden täsmentämiseksi	57
5.2	Alueverkostojen toiminnan kehittämisryhmä ja kehitysfoorumi	59
5.3	Alueverkostojen tavoitteiden sekä niitä edistävien toimenpiteiden kuvaus	60
5.4	Alueverkostojen aluejaon uudistus	66

5.5	Alueverkostojen työparien sekä verkostotoimijoiden roolit ja tehtävät	68
5.6	Virastojen edustuksen kartoitus ja nimeäminen alueverkostoihin	71
5.7	Työparien kartoitus ja nimeäminen uudistetun aluejaon mukaisille alueille	72
5.8	Alueverkostojen starttitilaisuus 30.10.2014	73
5.9	Alueverkostokisa	74
5.10	Fasilitointivalmennuspäivä alueverkostojen työpareille	75
5.11	Valmennus tavoitteellisten kokousten toteuttamiseksi	76
5.12	Yhdessä, joustavasti – myös verkostojen voimalla verkostoitumispäivä	77
6	Tulosten pohdinta, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	78
6.1	Yhteistyö tavoitteita tukevan alueellisen toiminnan toteuttamiseksi	78
6.2	Verkoston toimintaa tukevat tavoitteet ja toimintaperiaatteet	80
6.3	Organisoitumisen uusi toteutus	86
6.4	Viestinnälliset keinot edistää toimintaa ja osapuolten luottamusta	89
6.5	Tutkimuksen hyödyt eri osapuolille	92
6.6	Kehittämistyön jatkonäkymät ja jatkotutkimusehdotukset	93
6.7	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja käytettävyys	94
	Lähteet	97
	Liitteet	
	Liite 1. Soveltamisesimerkkejä parviälystä liiketoiminnassa ja verkostoissa	
	Liite 2. Toteutetun kyselyn sisältökuvaus	
	Liite 3. Kyselyn saate vastaajiksi valitulle kohderyhmälle	
	Liite 4. Esimerkki alueverkoston kehittämisryhmän tavoitteellisesta kokouskutsusta	
	Liite 5. Kehittämisryhmän ja kehitysfoorumin kokousten asiasisällöt	
	Liite 6. Alueverkostojen jäsenten huoneentaulu	
	Liite 7. Sähköpostiviestin sisältö virastoille alueverkoston edustajan nimeämiseksi	
	Liite 8. Uutinen 30.10.2014 toteutetusta alueverkostostartista	
	Liite 9. Tavoitteellisten kokousten toteutuksen valmennuskutsun saate	
	Liite 10. Kehittämisryhmässä luodut periaatteet alueverkostokokousten toteutukseen	
	Liite 11. Yhdessä, joustavasti – myös verkostojen voimalla verkostopäivän ohjelma	

1 Johdanto

”Olipa kerran viraston henkilöstöpäällikkö Hessu, jolla oli pitkä ura valtionhallinnossa. Eräänä päivänä hänelle tuli pyyntö, voisiko hän alkaa HR-koordinaattoriksi. Hessulle kerrottiin, että työskentely tapahtuu oman työn ohella uudessa roolissa, joka tulee kaikkiin valtion virastoihin. HR-koordinaattorin tehtävänä on kehittää muutoshankkeisiin liittyvää osaamista ja vastata omassa virastossaan siitä, että virasto noudattaa valtionhallinnon yhteisiä käytäntöjä muutoshankkeiden toteutuksessa. ’Mielenkiintoinen rooli, mutta ei meillä kyllä ole näköpiirissä muutoksia. Saapa nähdä tuleeko tuosta mitään, virastot ovat kuitenkin niin itsenäisiä.’ Hessu ajattelee. Hessu osallistuu kuitenkin HR-koordinaattorien verkostotapaamisiin tutustuen muiden virastojen HR-koordinaattoreihin ja kuulee siellä miten muut virastot ovat muutoshankkeissaan toimineet. Eräänä päivänä Hessun virastossa ilmoitetaan, että YT-neuvottelut alkavat ja häneltä pyydetään näkemystä tukitoimien järjestämiseksi. ’Onneksi olen valmistautunut näitä tilanteita varten’, ajattelee Hessu ensimmäisessä suunnittelupalaverissa. Hän ottaa yhteyttä erääseen toiseen HR-koordinaattoriin, jonka tietää olleen samassa tilanteessa muutama kuukausi sitten. Henkilöstövähennyshanke etenee Hessun virastossa ripeästi ja uudelleensijoittumiset käynnistyvät jo ennakoidusti.

Kuvio 1. HR-koordinaattori Hessun tarina (Valtiokonttori 2014, 1.)

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealueen muotoutuminen

Toivottavasti edellä oleva tarina on mahdollisimman monelle valtion viraston HR-koordinaattorin rooliin nimetylle omakohtainen ja tosi. Itse olen toiminut viraston HR-koordinaattorina vuoden 2008 syksystä vuoden 2013 kevääseen. HR-koordinaattorin roolissa toteutin hankkeiden hallintaa ja tukitoimenpiteitä seuraavissa tilanteissa:

- kahden valtion viraston yhdistämisessä
- kolmessa henkilöstön vähentämishankkeessa
- yhdessä henkilöstön alueellistamishankkeessa.

Olen osallistunut vuoden 2009 alussa toimintansa käynnistäneen Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön valmennuksiin ja verkoston tapaamisiin säännöllisesti. Omakohtaisesti koin saaneeni verkoston ja sen toiminnan kautta valmiuksia, tietoa ja käytännön työvälineitä tukemaan työtäni. Ennen kaikkea olen saanut tärkeitä kontakteja, joihin toi-

minnassa mukanaolon ansiosta on ollut luontevaa ottaa yhteyttä vertaistuen ja käytännössä ´testatun´ kokemustiedon saamiseksi oman tekemiseni tueksi. Vastavuoroisesti olen antanut omasta osaamisestani muille. Kohdallani HR-koordinaattoriverkoston toiminta on tuottanut sitä lisäarvoa, mitä olen odottanutkin.

Maaliskuussa vuonna 2013 siirryin töihin Valtion henkilöstöpalvelut -yksikköön HR-yhteyspäälliköksi. Tämän tutkimus ja kehittämishankkeen aihe syntyi luontaisesti, sillä HR-koordinaattorien alueelliset verkostot olivat toimineet pilottivaiheessa, mutta niiden kehittämiseksi oli todettu selkeä tarve. Haasteita nähtiin etenkin eri alueilla toimivien virastojen edustuksen kattavuudessa, toimijoiden roolien ja tehtävien tiedostamisessa sekä tavoitteiden tarkemmassa kuvauksessa ja toimintaan viemisessä. Koska alueverkostojen toiminnan koordinoivastuu oli siirtymässä osaksi työtehtäviäni ja kehittämiseksi oli selkeä tilaus, oli luontevaa toteuttaa hanke kenties tavanomaista perusteellisemmin ja kirjata sen vaiheet ja tulokset tähän opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön tekijänä koordinoin kehittämistyötä. Roolini on ollut keskeinen aina kyselyvaiheen toteutuksen suunnittelusta, hankkeen etenemisestä tiedottamiseen, kehittämisryhmien kokousten valmisteluun ja läpivientiin sekä lopputuloksena syntyneiden uusien toimintatapojen viemiseksi käytännön toimintaan. Kehittämistyöhön osallistui myös Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön muut työntekijät omalla tärkeällä panostuksellaan, joten loistavia ideoita ja erinomaista tukea on saatu koko tiimiltä. Lopputuloksen kannalta erittäin merkittävää on ollut myös kehittämisryhmiin sekä muihin kehittämistyön aikana järjestettyihin kohtaamisiin osallistuneiden HR-koordinaattoreiden ja ulkoisten asiantuntijoiden panos, jota kuvataan omissa osuuksissaan tämän opinnäytetyön eri vaiheita kuvaavissa osioissa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja toteutus

Tämä työelämälähtöinen toimintatutkimus käynnistettiin vuoden 2013 lopulla. Koska kehittämisen kohde on varsin laaja-alainen, ei alueverkostotoiminnan kehittäminen pääty tämän opinnäytetyön sisältönä olevaan vuoden 2015 syyskuun tilanteen raportointiin. Tämä tutkimus toimenpiteineen, havaintoineen ja jatkokehitysehdotuksineen luotaa kehittämistyötä aina vuoteen 2018 saakka, jolloin henkilöstön asemaan vaikuttavissa muutostilanteissa uudelleensijoittumisen ja liikkuvuuden odotetaan olevan alueellisesti ja valtion hallinnonalarajat ylittävästi arkipäivää. Tätä kirjoittaessani aluever-

kostot ovat toimineet uuden toimintaperiaatteen mukaisesti vajaan vuoden. Pääpiirteittäin toteutuksen aikataulu on seuraava:

- marraskuussa 2013 lähtötilannetta kartoittavan kyselyn valmistelu
- tammikuussa 2014 kyselyn toteutus
- maaliskuussa 2014 kehittämissuunnitelman laadinta
- maaliskuusta syyskuuhun 2014 kehittämistoimenpiteiden toteutus uudistuksen perustaksi
- lokakuussa 2014 toiminnan käynnistys uudistetuilla toimintaperiaatteilla
- lokakuusta 2014 syyskuuhun 2015 uudistukseen perustuvan toiminnan toteutusta ja osallistuvaa havainnointia tavoitteiden toteutumisen toteamiseksi.

Tutkimuksen tavoite on selvittää millaisin alueverkostojen toimintaa edistävin uudistuksin saavutetaan niiden aiempaa tarkoituksenmukaisempi toiminta siten, että alueen virastojen muutoksen kohteena olevien uudelleensijoittumiselle luodaan suotuisat edellytykset. Tutkimuksessa selvitetään jäsenistön näkemyksiä ja odotuksia toimintaa kohtaan seuraavien osa-alueiden osalta:

- toimintaperiaatteet ja tavoitteet
- johtajuus ja roolit
- jäsenistö ja toimintaa tukevat tekijät
- viestintä
- toiminnan tulokset.

Lähtötilanteen kartoitus toteutetaan EFQM -malliin perustuvana kyselynä, jossa vastaajat arvioivat esitettyjä väittämiä annetulla arviointiasteikolla. Kyselyä täydennetään lisäksi avovastauksilla. Toteutettujen kehittämistoimenpiteiden arviointi tässä opinnäytetyössä sen sijaan perustuu osallistuvaan havainnointiin (vuoden 2016 lopulla on tarkoituksenmukaista toteuttaa lähtötilannetta vastaava kysely, jossa käytetään lähtötilanteen kartoitusta vastaavia väittämiä ja arviointiasteikkoa). Tutkimuksessa toteutettu kysely, kehittämistyön toteutustapa ja tulokset on kuvattu omina lukuinaan tässä opinnäytetyössä.

Tutustuminen toteutettuihin kehittämistyön kuvauksiin ja tuloksiin toivottavasti antaa sinulle hyviä ideoita omaan kehittämistyöhösi, etenkin jos se liittyy vastaavankaltaiseen verkostomaiseen toimintaan.

1.3 Valtiokonttorissa toimiva Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö

Valtiontalouden kehyspääatöksessä 13.3.2008 perustettiin Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö, joka tarjoaa ministeriöiden, virastojen ja laitosten henkilöstömuutoksiin asiantuntijapalveluja. Tavoitteena on tarjota asiantuntijapalveluja ja kehittää käytännön työvälineitä henkilöstösuunnittelun tueksi sekä uudelleensijoittumisen ja liikkuvuuden edistämiseksi. Valtion henkilöstöpalvelut -yksikössä oli toiminnan alkaessa vuonna 2009 töissä kolme henkilöä ja toiminnan aikana henkilömäärä on vaihdellut kolmesta viiteen (tällä hetkellä kolme henkilöä). On siis selvää, että toiminnan keskeisenä elementtinä on verkostomainen toimintatapa ja asiantuntijaverkoston yhteisen tekemisen kautta saavutetut tulokset. Vuoden 2008 lopulla valtion virastojen tuli nimetä organisaatiossaan HR-koordinaattori, mikä oli täysin uusi rooli valtion virastoissa. Toiminnan keskeiset resurssit ovat nämä virastojen HR-koordinaattorit sekä Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön henkilöstö.



Kuvio 2. Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön toiminnan osa-alueet päätasolla.

Periaatteet toiminnalle on määritetty Valtioneuvoston periaatepäätöksessä valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa ja siihen liittyvässä valtiovarainministeriön soveltamisohjeessa (26.1.2012 VM/201/00.00.02/2012) sekä Muutosten johtaminen ja muutosturva valtionhallinnossa (15.2.2012 VM/305/00.00.00/2012) päätöksessä. Toimintaa ohjaa Valtion työmarkkinalaitos. Periaatepäätöksen mukaiset yhtenäiset toimintatavat täydentävät valtion virkamieslain mukaista viraston sisäistä uudelleensijoittamista, jotta henkilöstön palvelussuhteiden jatkuvuus muutostilanteissa voidaan turvata ja edistää heidän uudelleensijoittumistaan. Valtioneuvoston tavoitteena on, että taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla tapahtuvat irtisanomiset voidaan rajoittaa koskemaan mahdollisimman pientä henkilömäärää periaatepäätöksen mukaisia toimintatapoja noudattaen. (Valtiovarainministeriö 2015.)

Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön toimintaa on luotu vaiheittain ja toiminnan painopisteitä eri vuosina ovat olleet:

- vuonna 2009 toiminta perustettiin ja aloitettiin HR-koordinaattoreiksi nimettyjen henkilöiden koulutus
- vuonna 2010 luotiin toimintaperiaatteita ja muodostettiin valtakunnallinen HR-koordinaattoriverkosto
- vuonna 2011 kehitettiin työvälineitä hankkeiden tueksi ja rakennettiin hallinnonalan HR-koordinaattoriverkosto
- vuonna 2012 edistettiin hankekokemusten jakamista verkostojen kautta
- vuonna 2013 edistettiin olemassa olevien verkostojen toimintaa
- vuonna 2014 luotiin alueverkostot ja varauduttiin hankkeiden määrän kasvuun
- vuonna 2015 on kehitetty palvelua uudelleensijoittumisessa erityistukea vaativille sekä työvälinettä omien osaamisten tunnistamiseksi kaikille uudelleensijoittamisen kohteena oleville.

Samanaikaisesti on tuettu käynnistyviä tai meneillään olevia hankkeita.

Muutoksen kohteena olevien määristä ja hankkeiden laajuudesta kuvaa antaa seuraava taulukko, jossa on nostettu esiin viimeisimpien hankeseurantakyselyjen mukaisia tietoja muutoksen kohteena olevien, irtisanomisuhan alla olevien, irtisanottujen sekä uudelleensijoittuneiden määristä. Epävarmuus on lisääntynyt ja muutos koskettaa yhä useampaa valtion henkilöstöön kuuluvaa. Tukitoimenpiteiden ja uudelleensijoittumisten ansiosta toteutuneet irtisanomiset ovat kuitenkin laajaan kokonaisuuteen suhteutettuna

pysyneet hyvin maltillisina, joskin yhtä tiukkenevassa työllisyystilanteessa haasteet näkyvät myös lopputuloksissa. Yhä päämäärätietoisempaa ja laaja-alaisempaa alueellista toimintaa tarvitaan.

Taulukko 1. Tunnuslukuja neljän viimeisimmän hankeseurannan ajankohdan tilanteesta.

	Syksy 2013	Kevät 2014	Syksy 2014	Kevät 2015	Syksy 2015
Muutoksen kohteena	3 437	6 521	10 620	5 991	3 403
Mahdollisesti irtisanomisuhan alla	867	554	918	910	365
Irtisanottuja	172	195	223	474	270
Uudelleensijoittuneita	649	669	647	228	389

1.4 Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön HR-koordinaattoritoiminta ja verkostot

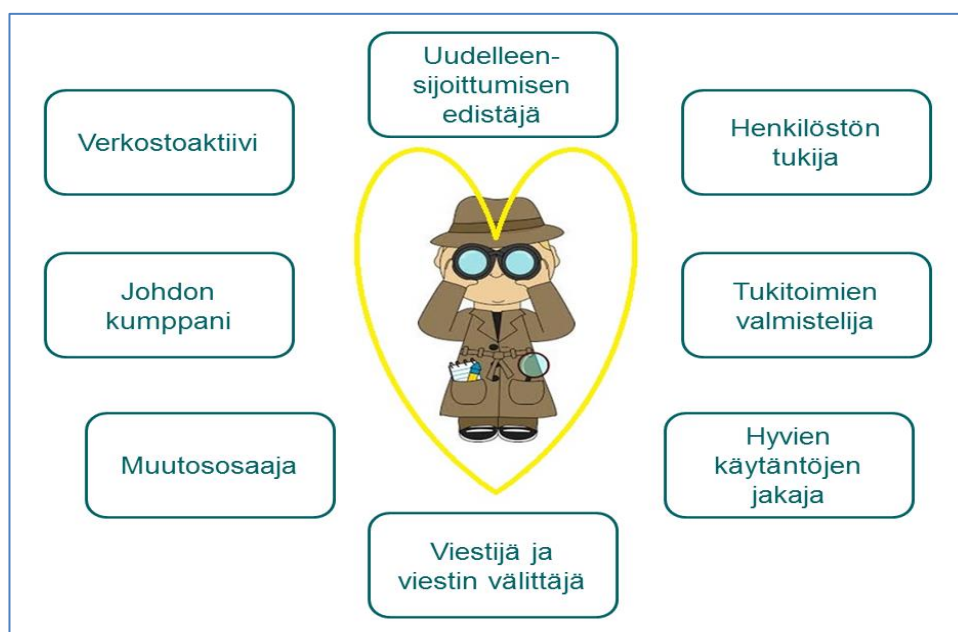
HR-koordinaattorien virkanimikkeiden kirjo on laaja. Henkilöstöpäällikkö, hallintojohtaja, henkilöstösuunnittelija, ylitarkastaja, hallintopäällikkö ja lakimies ovat niitä tyypillisimpiä. Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön toimintaan liittyvät verkostot antavat mahdollisuuden verkostoitua laaja-alaisesti valtion eri virastojen kollegojen kanssa. Tämän lisäksi on tärkeää verkostoitua myös valtionhallinnon ulkopuolelle ja tehdä toimintaamme tunnetuksi.



Kuvio 3. HR-koordinaattorien virkanimikkeitä.

Muutososaamisen lisääminen on pitkäjänteinen prosessi. Teknisen muutososaamisen (esimerkiksi yt-prosessi, työttömyysturva, koulutussuunnitelmat) lisäksi vaaditaan inhimillistä panostusta muun muassa viestinnällisesti ja henkilökohtaisin keskusteluin sekä tukitoimin. HR-koordinaattorin rooli esimiesten ja henkilöstön keskuudessa edel-

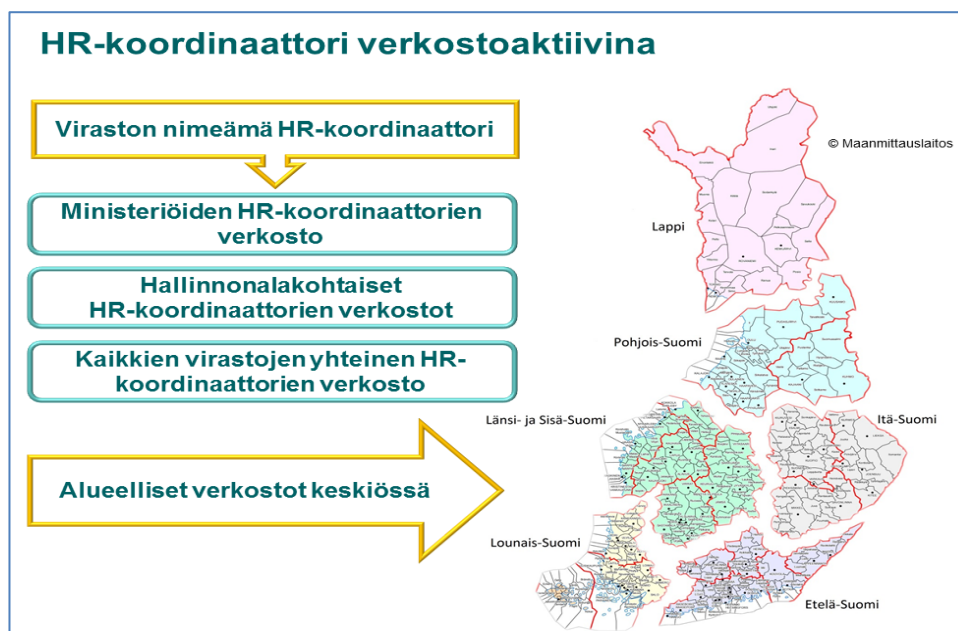
lyttää muutososaamisen valmentamista molempien kohderyhmien tarpeisiin. Esimerkiksi osaamisen kehittäminen esimiehille on valmentamista johtamistilanteisiin muutoksessa ja henkilöstölle se on valmentamista työnhakuun ja henkilöiden oman osaamisen kehittämiseen nykyisten työmarkkinoiden vaatimuksiin. HR-koordinaattoritoiminnan lähtökohta on ennakoiva reagointi muutososaamisen lisäämiseen.



Kuvio 4. HR-koordinaattorin tehtäväkentän päätason kuvaus.

Edellä mainitut Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa sekä Muutosten johtaminen ja muutosturva valtionhallinnossa päätös kuvaavat eri osapuolten roolia ja vastuita muutosten toteuttamisessa sekä luovat yhteiset periaatteet esimerkiksi käytettävissä oleville tukitoimenpiteille. Vaikka kyse on valtionhallinnosta ja edellä mainituista ohjaavista päätöksistä, niin virastot ovat päätöksenteossaan hyvin itsenäisiä. Tämän tyyppiset päätökset itsessään eivät takaa sitä, että toimenpiteet toteutuvat niiden mukaisesti. Lisäksi käytännön toteutus ei ole välttämättä selkeää, sillä päätökset antavat raamit, mutta eivät vastauksia kaikkiin käytännön toteutusta koskeviin kysymyksiin. Tarvitaan myös asennemuutosta esimerkiksi siinä, miten muutoksen kohteena olevat huomioidaan valtionhallinnon vapautuvia tehtäviä täytettäessä. Muun muassa tässä kaikessa HR-koordinaattoreilla on merkittävä rooli, jotta muutoksen kohteeksi joutuvat saisivat mahdollisimman tasapuolisen ja hyvän tuen riippumatta siitä, minkä viraston palveluksessa he työskentelevät.

Ministeriöissä on omat hallinnonalan HR-koordinaattorit, joilla on oma verkostonsa. Jokaisella hallinnonalalla on oman hallinnonalansa virastojen HR-koordinaattorien verkosto. Tämän lisäksi on muodostettu kaikkien HR-koordinaattorien yhteinen verkosto, jonka puitteissa järjestetään valmentavia tapaamisia kerran pari vuodessa.



Kuvio 5. HR-koordinaattoreiden verkostot Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön toiminnassa.

Nyt toiminnan painopiste on tietoisesti suunnattu aiempaa vahvemmin alueellisiin verkostoihin joita uudistuksen jälkeen on kuusi ja joista kukin kokoontuu keskimäärin noin viisi kertaa vuodessa. Verkostojen yhteenlaskettu jäsenmäärä on tällä hetkellä noin 200 henkilöä.

Valtiokonttorin Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö on saanut Vuoden 2014 henkilöstöteko -kilpailussa kunniaininnan työllään: HR-koordinaattorien verkostojohtamismalli valtionhallinnon henkilöstövähennysten tukena. Ilmarinen ja Henkilöstöjohton ryhmä HENRY ry palkitsivat 10.2.2015 vuoden parhaan henkilöstöteon 15. kerran. Tuomaristo kuvailee HR-koordinaattorien verkostojohtamismallia seuraavasti (Henkilöstöjohton ryhmä HENRY ry. 2015.):

Hanke on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä. Valtionhallinnon muutoshankkeiden määrä on kasvanut suuresti ja ne ovat koskettaneet suurta määrää ihmisiä.

Hankkeen aikana rakennetut yhtenäiset toimintatavat ja työvälineet edistävät muutoshankkeiden tuloksellisuutta tuoden samanarvoisuutta muutoksen kohteena oleville yksilöille eri virastoissa.

Hankkeen avulla on saatu muokattua yleistä asenneilmastoa, rakennettua toimiva verkosto, vähennetty siiloutumista ja edistetty uudelleensijoittumista. Verkostossa osaaminen kasvaa ja vaikeiden asioiden parissa työskentelevät ihmiset saavat tukea toinen toisiltaan.

Kunniamaininta ei ollut tämän alueverkostotoiminnan kehittämishankkeen ansiota, sillä alueverkostojemme toiminta on vain osa toiminnan kokonaisuutta. Palkinto saatiin siitä työstä, mitä HR-koordinaattoritoiminnan olemassaolon aikana on saavutettu ja missä ollaan nyt. Se että toiminta sai tunnustusta, on hieno asia ja suurin kiitos siitä kuuluu kaikille verkostomme aktiivisille jäsenille, jotka ovat oman päätyönsä ohella ´pistäneet itsensä likoon´ ja tehneet kaiken mahdolliseksi. Valtionhallinnossa on tehty tuloksekasta yhteistyötä henkilöstön asemaan vaikuttavien muutoshankkeiden hallituksi läpiviemiseksi ja henkilöstön uudelleensijoittumisen edistämiseksi.

Uudelleensijoittuminen on yhä haastavampaa yleisen työllisyystilanteen heiketessä sekä muutoksen kohteena olevan valtion henkilöstön määrän lisääntyessä. Tämän kehittämistyön tavoite on edistää virastojen alueellista valmiutta toteuttaa henkilöstön asemaan vaikuttavien muutostilanteiden hallintaa sekä lisätä uudelleensijoittamisen edellytyksiä alueellisten HR-koordinaattoriverkostojen kautta.

2 Toimintatutkimuksessa hyödynnetty teoreettinen tietoperusta

Haettaessa ratkaisua tutkimusongelmaan ”Miten alueverkostojen toiminta tulee järjestää, jotta niiden toiminta tarkoituksenmukaisesti tukee alueellista uudelleensijoittamistyötä ja vastaa jäsenistönsä odotuksiin?”, on tarkoituksenmukaista tarkastella keskeisiä tämän tavoitteen toteutumista tukevia tekijöitä. Tässä osiossa käsittelen myöhemmin tarkemmalla tasolla muun muassa EFQM -mallia, jota käytetään soveltaen lähtötilanteen kartoittamiseksi. Johdannoksi käsittelen ensin lyhyesti kahta näkökulmaa, jotka orientoivat yleisellä tasolla suuntaamaan ajattelua ja auttavat tiedostamaan myös yleisiä muutosjohtamisen periaatteita.

2.1 Ajattelun ja tekemisen suuntaamiseksi muutosmatkalle kohti tavoitetta

Kirjassaan Verkostoitumalla kasvua, kehittymistä ja kannattavuutta Kari Tuominen (2013, 27–160) on kiteyttänyt osioissa ”Näin ajattelemme ja teemme nykyisin” näkemyksiä siitä, miten ajattelu verkostoissa kehittämistyön seurauksena on muuttunut. Myös tämän alueellisen HR-koordinaattoriverkoston toiminnan kehittämisen taustajatuksina nämä ovat lähtökohdiltaan ja sovellettuina tavoittelemisen arvoisia.

Verkostomme lepää vahvalla perustalla, jonka olemme yhdessä rakentaneet.

Luulin osaavani johtaa muutosta, kun minulla oli selkeä organisaatio, valta ja vastuut. Verkostossa muutoksen johtamisen perusasiat ovat samat, mutta käytäntö erilaista.

Jokainen kumppanin tapaaminen on molemmilla mahdollisuus oppia.

Verkoston tietämys ja osaaminen eivät ole sattuma, vaan järjestelmällisen kehittämisen tulosta.

Luottamus ei synny hetkessä eikä säily itsestään. Siihen on investoitava.

Toisten onnistumisista ja virheistä oppiminen on nopein tapa oppia.

Syntyy kehitystuloksia sekä verkon oppimista, jota hyödynnämme myös tulevilla yhteisissä kehittämishankkeissa.

Verkosto ja sen kumppanuuksien kehittäminen on investointi, jonka tuotot eivät muodostu hetkessä.

Olemme välttäneet päällekkäisiä ja turhia investointeja.

Vasta prosessit ja niiden toiminta saavat verkot eloon.

Olin heillä kuin hyvässä kyläpaikassa.

Kun verkosto antaa kaikille jäsenilleen hyvät ansaintamahdollisuudet, sen jäsenyydestä ja sen säilyttämisestä kilpaillaan.

Kirjassaan *Myönteinen muutos* Timo Erämetsä (2003, 151–153) kuvaa John P. Kotterin mallia, jonka mukaan muutos kulkee kahdeksan askelmaisena portaikkona. Se alkaa muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisestä, ja päättyy uusien toimintatapojen juurruttamiseen yrityskulttuuriin. Alla olevaan kuvioon olen koostanut nämä muutoksen eri vaiheet, jotka on hyvä huomioida tämänkin kehittämistyön toteutuksessa.



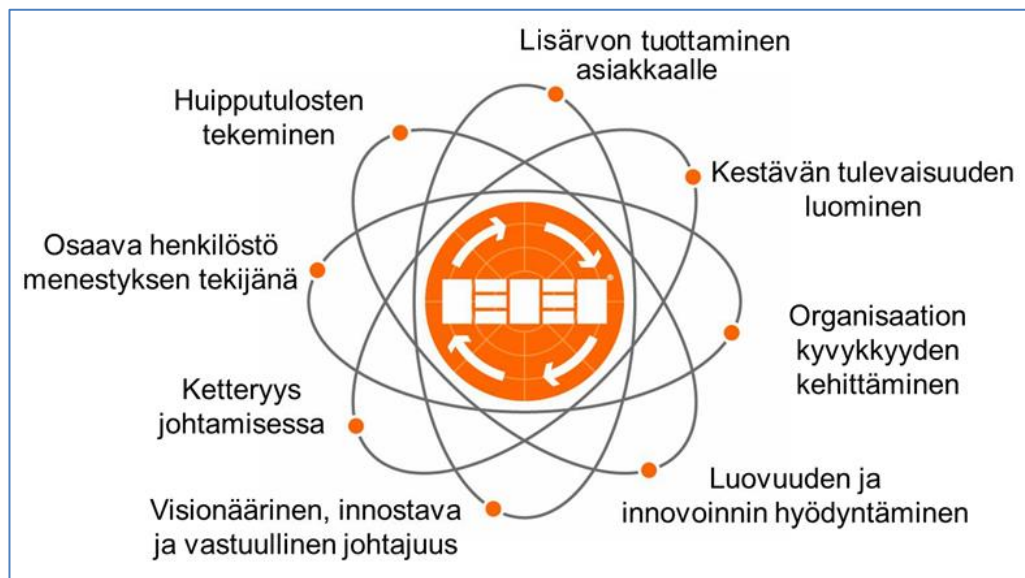
Kuvio 6. John P. Kotterin mallin muutoksen portaati (Erämetsä 2003, 151-153.)

Edellä kuvattu malli sopii käytettäväksi myös tässä yhteydessä ja sen kaikki vaiheet on syytä huomioida. Tärkeää on pitää verkostojen nykyiset toimijat perillä muutoksen vaiheista. Tärkeää on myös selvittää verkoston nykyisten ja potentiaalisten toimijoiden odotukset tulevaa toimintaa kohtaan sekä osallistaa heitä muutoksen toteutukseen. Tarvitaan toiminnan tavoitetta kuvaava visio sekä strategiset tavoitteet. Verkostotoimijoiden roolit tulee selkeyttää ja valtuuttaa osapuolet toimimaan niiden mukaisesti. On asetettava tavoitteet, joita tarkennetaan välitavoitteiksi matkalla kohti tavoiteltua päämäärää. Kaikkea verkostojen toimintaan liittyvää ei pystytä ennakoimaan ja määrittelemään kerralla, mutta tavoitteita ja toimintaperiaatteita voidaan tarkentaa ja suunnata uudelleen myöhemmissä vaiheissa. Muutos verkostojen toiminnassa ei oletettavasti

tapahdu hetkessä ja toimintatapojen vakiinnuttaminen vie aikansa – päämäärän tavoittaminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan vaatii valppautta ja ohjaavia toimenpiteitä.

2.2 Euroopan laatupalkintomalli (EFQM) arvioinnin ja kehittämisen perustana

EFQM -mallia käytetään oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna tuhansissa organisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla eri puolilla maailmaa. Oman toiminnan arvioinnin ja kehittämisen ohella malli luo edellytyksiä verrata omaa toimintaa ja sen tuloksia myös suhteessa muihin toimijoihin niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Mallia käytetään myös Euroopan laatupalkinnon sekä useimpien eurooppalaisten kansallisten laatupalkintokilpailujen arviointiperusteina, mukaan lukien Excellence Finland -finaali (Suomen Laatupalkinto -kilpailu). Mallin takana on EFQM - European Foundation for Quality Management. Mallia on kehitetty 25 vuotta ja viimeksi EFQM -mallia uudistettiin 10.10.2012. Malli koostuu kolmesta toisiinsa liittyvästä osasta: erinomaisuuden tunnuspiirteet, arviointialueet ja RADAR -logiikka. (Laatukeskus 2015.)



Kuvio 7. EFQM -mallin erinomaisuuden tunnuspiirteet (The European Foundation for Quality Management 2012a.)

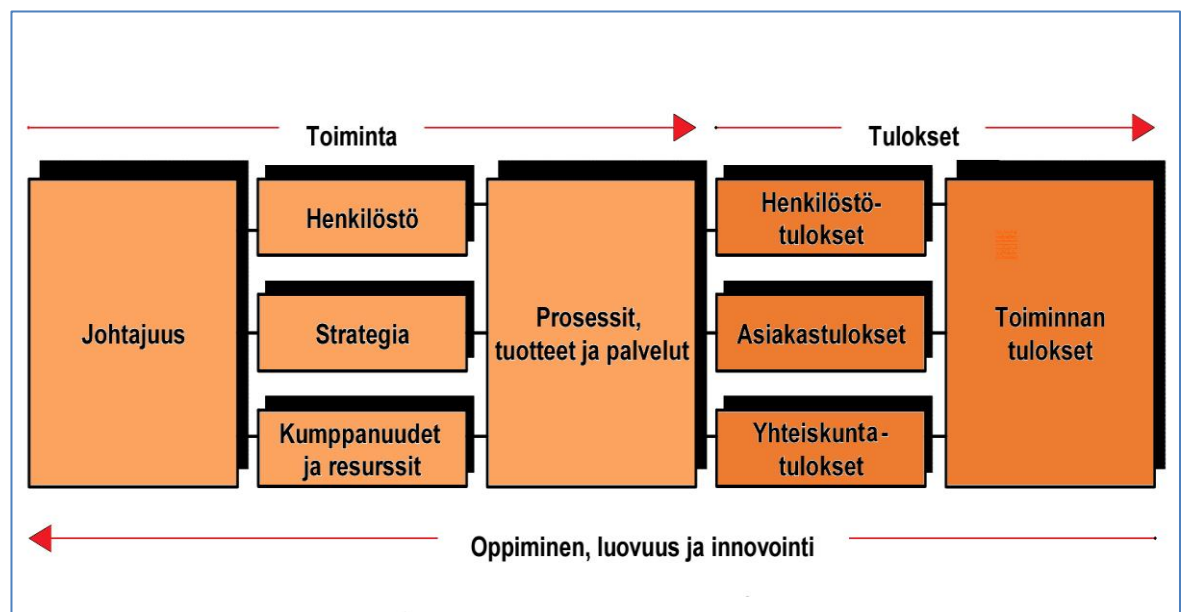
EFQM -mallin erinomaisuuden tunnuspiirteet ovat lisäarvon tuottaminen asiakkaille, kestäväen tulevaisuuden luominen, organisaation valmiuksien kehittäminen, luovuuden ja innovatiivisuuden hyödyntäminen, visionäärinen innostava ja vastuullinen johtajuus,

ketteryys johtamismallina, osaava henkilöstö menestyksen tekijänä, huipputulosten tekeminen.

Nykytilanteen kartoittamiseksi voi orientoivasti tässä tutkimuksessa näitä osatekijöitä tarkastella esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- **Lisäarvon tuottaminen asiakkaille:** Luomme alueellisille verkostoille ja niissä toimiville olosuhteet, joissa heidän valmiutensa taata hyvät edellytykset uudelleensijoittumisen toteutumisen sekä sitä kautta olosuhteet muutoksen kohteena olevien mahdollisimman tasavertaiseen tukeen ovat suotuisat. Edistämme myös hankkeiden toteutuksen ja hallinnan edellytyksiä ja siten edistämme virastojen muutoksista vastaavien valmiutta viedä muutoshanke päätökseen hallitusti ja valtion henkilöstön muutosturvan periaatteita noudattaen
- **Kestävän tulevaisuuden luominen:** Kehitämme toimintaamme ja luomme sille yhteistyössä verkoston nykyisten sekä potentiaalisten jäsenten odotuksia vastaavat rakenteet ja toimintamallit. Löydämme myös keinon siihen, miten tätä kestävää tulevaisuutta ylläpidetään toteutetun uudistuksen jälkeen
- **Organisaation kyvykkyyden kehittäminen:** Kehitämme ammatillisia muutosalmiuksiamme, jotta muutosta toteuttavilla on kykyä reagoida nopealla ja tehokkaalla tavalla tukitoimenpiteiden toteuttamiseksi. Kehitämme myös toimintatapoja, joilla verkoston jäsenten osaamista jaetaan ja toiminnassa mukana olevien osaaminen kehittyy
- **Luovuuden ja innovoinnin hyödyntäminen:** Hyödynnämme verkoston jäsenten, henkilöstön ja sidosryhmien ideoita toiminnan sisällön kehittämiseksi sekä luomme ilmapiiriä, joka on otollinen uusien verkoston toimintatapojen syntymiselle
- **Visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus:** Selkeytämme eri osapuolten roolia verkostojen johtajuudessa. Haemme ratkaisua esimerkiksi jaetun johtajuuden tai muiden vaihtoehtojen löytämiseksi sille, että vastuuta verkoston toiminnasta jaetaan. Samassa yhteydessä tulee tuoda esille verkostojen itsenäisyys toiminnan sisällön suunnittelussa ja toteutuksessa
- **Ketteryys johtamisessa:** Verkostolla on kyky tunnistaa niin mahdollisuuksia kuin uhkiakin ja reagoida niihin. Verkostojen johtamisesta eniten vastuullisilla on matala kynnys ottaa yhteyttä toisiinsa ja löytää yhdessä ratkaisuja esiin tulevis-
sa tilanteissa

- **Osaava henkilöstö menestyksen tekijänä:** Verkoston jäsenet arvostavat toisiaan ja rakentavat keskinäistä luottamusta, jotta verkoston toiminnasta on mahdollista saada merkittävää hyötyä. Verkoston tavoitteet tulee asettaa siten, että ne vastaavat jäsenistön odotuksiin ja synnyttävät suotuisat olosuhteet käytännön osaamisen kehittymiselle muun muassa muutoksen kohteena olevan henkilöstön tukitoimenpiteiden toteuttamiseksi
- **Huipputulosten tekeminen:** Verkosto saavuttaa tuloksia, joiden ansiosta toiminnan arvostus sidosryhmien keskuudessa kasvaa ja tulee näkyväksi. Yhteistyön tuloksena muutoksenhallinnan toimintatavat kehittyvät, minkä ansiosta viirastoilla on mahdollista saada hyötynä muun muassa kustannussäästöjä. (Tuominen 2013, 15–16.)



Kuvio 8. EFQM -mallin arviointialueet (The European Foundation for Quality Management 2012b.)

EFQM -mallin arviointialueet rakentuvat yhdeksästä osatekijästä. Ne edustavat keskeisiä alueita, joiden näkökulmasta tässä tapauksessa arvioidaan verkoston edistymistä kohti erinomaisuutta. Toiminta-arviointialueella tarkastellaan sitä, miten verkosto toimii (johtajuus, henkilöstö, strategia, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit, tuotteet ja palvelut). Tulokset arviointialueilla taas arvioidaan mitä verkosto on saavuttanut (henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskuntatulokset ja toiminnan tulokset). Asiakkaiden, verkoston jäsenien ja yhteiskunnan edun hyväksi saavutettavat erinomaiset tulokset syntyvät johtajuuden ohjaaman strategisen suunnittelun, henkilöstön, resurssien ja

prosessien avulla. Näin saavutetaan lopulta toiminnan taloudelliset ja ei-taloudelliset tulokset. Oppiminen, luovuus ja innovointi sekä toiminnan ja tulosten tarkastelu auttavat kehittämään toimintaa ja parantamaan sen tuloksia. (EFQM excellence model 2010, 9.)

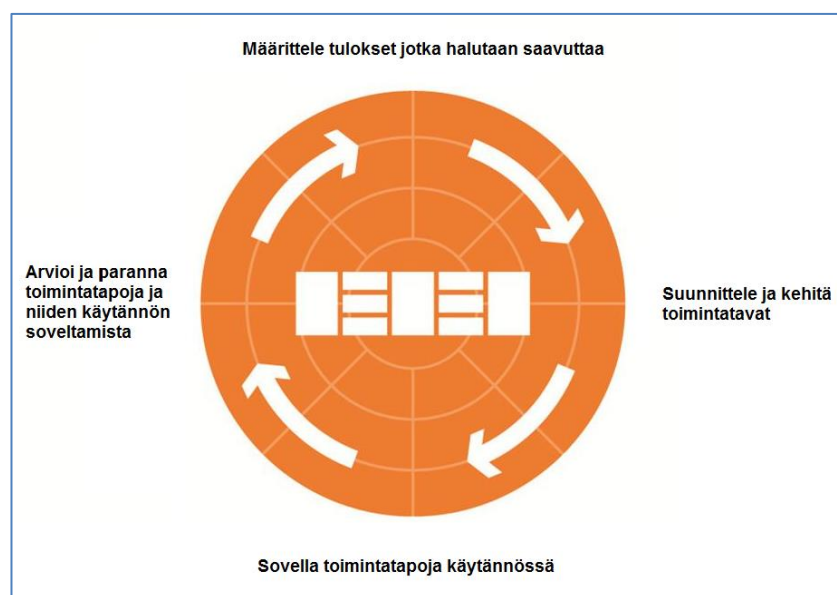
Tässä tutkimuksessa näitä arviointialueita voi orientoivasti tarkastella näistä näkökulmista:

- **Johtajuus:** Kannustaako alueverkostojen johtaminen ja tapa toimia verkoston jäseniä ja aikaansaako se omalta osaltaan yhteisten tavoitteiden rakentumista ja ymmärtämistä. Miten varmistetaan verkoston tavoitteiden toteutuminen ja samalla verkoston itsenäisyys, mikä osaltaan tuo toimintaan vapautta ja tekee siitä mielekäästä. Ovatko johtamisresurssit ja menetelmät tarkoituksenmukaiset
- **Strategia:** Koska varsinaista laadittua strategiaa ei lähtötilanteessa ole, niin asiaa tarkastellaan lähinnä toimintaa ohjaavien periaatteiden näkökulmasta. Edistääkö toiminta uudelleensijoittumista ja valmiutta tarjota tukea muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle. Lisääkö toimintaan osallistuminen jäsenistön valmiutta toteuttaa muutoshankkeita suunnitelmallisesti ja hallitusti. Entä koe-taanko nykyinen toiminta jäsenistön odotusten mukaisena. Strategia tulee laatia lähtötilanteen kartoituksen tulosten pohjalta ja yhteistyössä verkostojen jäsenis-tön edustajien ja muiden mahdollisten sidosryhmäedustajien kanssa
- **Henkilöstö:** Tarkastellaan ja rakennetaan kulttuuria, joka huomioi sekä valtio-vallan taholta asetetut tavoitteet ja siinä viitekehyksessä myös jäsenistön tavoit-teet siten, että toiminta tuottaa hyötyä kaikkien näkökulmasta katsottuna. Miten tietämystä ja osaamista kehitetään ja miten jäsenistöä ja onnistumisia voidaan palkita. On myös syytä tarkastella sitä, millä tavoin oman työnsä ohella HR-koordinaattorin tehtäviä ja verkoston toiminnassa mukana olevien jäsenten toi-mintaedellytyksiä voidaan edistää
- **Kumppanuudet ja resurssit:** Miten verkoston omien resurssien sekä valta-kunnallisten ja alueellisten yhteistyökumppaneiden välisiä suhteita edistetään ja hallitaan, jotta ne edistäisivät tavoitteiden toteutumista. Haetaan vastausta sii-hen miten verkoston jäsenten kokemusta ja osaamista jaetaan siten, että ver-kostojen ja sen jäsenten kyvykkyys lisääntyy. Tulee myös löytää keinoja siihen, miten alueilla toimivien virastojen edustus saadaan kussakin alueverkostossa merkittävästi lähtötilannetta kattavammaksi

- **Prosessit, tuotteet ja palvelut:** Tarkastelun tuloksena ja osana jatkuvaa toiminnan kehittämistä tulee tarkastella sitä, millä keinoin voidaan edistää toimintaa, jotta se parhaiten tukee uudelleensijoittumista ja hankkeiden hallintaa tukevien toimintatapojen yhdenmukaistumista. Kaikkien osapuolten kokeman toiminnan tuottaman lisäarvon edistämiseksi tulee parantaa prosesseja ja tuottaa uusia tapoja toimia. Toiminnassa tulee huomioida sitä kohtaan esitettäviä odotuksia. Lähtökohtaisesti yhteistyön tulee luoda edellytyksiä sellaisten toimenpiteiden toteutukseen, että alueilla on valmiutta yhteistyössä tuottaa palveluja, jotka tukevat yksittäistä virastoa – yhteistyö luo edellytyksiä toimenpiteille, joita yksittäisen viraston voi olla joko kustannussyistä tai resursseista johtuen haastavaa toteuttaa
- **Asiakastulokset:** Osana jatkuvaa toiminnan kehittämistä tulee tarkastella olemassa olevien toiminnan tuloksellisuutta mittaavien menettelytapojen mahdollista uudistamista tai uusien mittareiden luomista. Tärkeää tässä vaiheessa on se, että toiminnalle asetetaan ainakin lähitulevaisuuden tavoitteita ja tarkastellaan niiden toteutumista (toiminnan tulee olla lähtötilannetta suunnitellumpaa). Toimintaan on hyvä saada myös ennakoivaa näkökulmaa ja kykyä reagoida muuttuvien tilanteiden mukaisesti
- **Henkilöstötulokset:** Verkoston jäsenten tyytyväisyyttä suhteessa odotuksiin kartoitetaan lähtötilanteen selvityksen yhteydessä. Havainnoidaan toiminnan aikana tilanteen kehittymistä ja myöhemmässä vaiheessa toteutetaan lähtötilanteen kaltainen kartoitus uudelleen (esimerkiksi 2–3 vuoden sisällä). Selvitetään HR-koordinaattoreiden ja verkoston jäsenten tyytyväisyyttä ainakin näillä osa-alueilla: tyytyväisyys ja odotukset toimintaa kohtaan, osaamista edistävät toimintatavat ja niiden tarkoituksenmukaisuus, vuorovaikutuksen toimivuus ja keinot sekä käytettävissä olevien välineiden toimivuus ja niiden hyödyntäminen
- **Yhteiskuntatulokset:** Tässä tutkimuksessa näitä tuloksia tarkastellaan lähinnä siitä lähtökohdasta, että miten käytännön työssään HR-koordinaattorit ja verkoston jäsenet kokevat toiminnan edistävän heidän mahdollisuuksiaan toteuttaa Valtioneuvoston periaatepäätöksessä (26.1.2012 VM/201/00.00.02/2012) sekä Muutosten johtaminen ja muutosturva valtion-hallinnossa (15.2.2012 VM/305/00.00.00/2012) päätöksessä kuvattuja menettelytapoja. Kehittämistyön tässä vaiheessa selvitetään myös jäsenistön näkemyksiä alueellisten sidosryhmien (muun muassa yksityiset työnantajat, kuntasektorin toimijat ja toimintaa tukevien palvelujen tuottajat) kanssa toteutettavan yhteistyön edistämiseksi.

Osana pidemmän aikavälin kehittämistyötä on tämä sidosryhmien tarkastelu ja sen kehittämien tärkeää pitää aina mielessä

- **Toiminnan tulokset:** Koska edellä on kuvattu asiakas-, henkilöstö- ja yhteiskunnalliset tulokset ja tässä tulisi tarkastella lähinnä verkoston strategian käytäntöön viemisen onnistumista, niin tässä vaiheessa tämä on enemmän tulevaan toiminnan kehittämiseen liittyvää tarkastelua. Näin siksi, että varsinaista toimintaa ohjaavaa strategiaa ei lähtötilanteessa ole olemassa, eikä siten tarkastelu tästä näkökulmasta ole mahdollista. Tässä vaiheessa tätä tarkastelua syntyy mahdollisesti edellä kuvattujen yhteiskuntatulosten näkökulmasta. (EFQM excellence model 2010, 10-20.)



Kuvio 9. RADAR-logiikka (The European Foundation for Quality Management 2012c.)

RADAR -logiikka koostuu neljästä yllä kuvatuista osa-alueesta. Tässä tutkimuksessa tätä tarkastelumallia hyödynnetään tarkasteltaessa niitä tuloksia, joita lähtötilanteen kartoituksen tulosten seurauksena halutaan saavuttaa. Tämän jälkeen valitaan toteutettavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ja viedään niiden soveltaminen osaksi kaikkien alueverkostojen toimintaa. Olemassa olevia toimintatapoja parannetaan tai luodaan uusia toimintatapoja ja tavoitteita. Tässä tutkimuksessa tätä toimintatapaa hyödynnetään erityisesti strategisten tavoitteiden laadinnassa ja toteutuksessa. Kun korjaavat toimenpiteet on toteutettu, niitä sovelletaan käytännössä. Jatkossa tulee luoda menettelyt toimintatapojen ja niiden käytännön soveltamiseksi ja vuoden 2016 lopul-

la toteutettavan uuden tilannekuvan selvityksen jälkeen edetään kehittämistyössä toteuttamalla tämän RADAR -logiikan mukainen uusi tarkastelu. (Opetushallitus 2013.)

2.3 Toiminnan tavoitteiden määrittämistä tukevia näkemyksiä

Sisäasiainministeriön kunnallisen demokratian kehittämishankkeen keskustelunavaukseksi laaditussa selvityksessä on selvityksen tekijä Silja Hiironniemi (2005, 51–52) laajasti eri kirjoittajien pohdintoja referoituaan ja käytännön verkostoesimerkkejä tarkasteltuaan tiivistänyt verkoston olemassaolon kriteerit ja toimintaperiaatteet kymmeneksi keskeiseksi tekijäksi. Alla olevaan kuvaan olen tiivistänyt ne seitsemäksi tekijäksi.

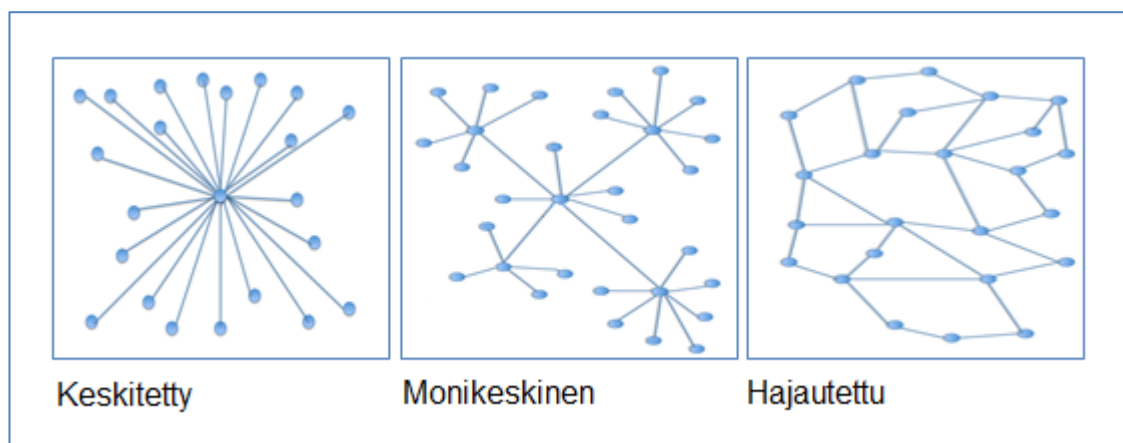


Kuvio 10. Verkoston olemassaolon kriteerit mukaillen Silja Hiironniemeä (2005, 51–52.)

Edellä mainitussa selvityksessä on tarkasteltu verkostoyhteiskunnan kehitystekijöitä, hallintaa, hallintoa ja verkostoa käsitteellisinä kokonaisuuksina. Lisäksi siinä on käyty läpi verkostojen hallintaa, ohjausta ja johtamista, verkostoitumisen kehittämistä ja kehittymistä, sekä Suomen hallinnon kehittämistä ja visioidaan verkostomaista hallintaa paikallisella, alueellisella ja valtakunnallisella tasolla. Tämä selvityksen kiteytys tulee huomioida myös alueellisen HR-koordinaattoritoiminnan kehittämisessä, sillä eräs lähtökohtainen tavoite on nimenomaan edistää muun muassa verkostojen itsenäisyyttä, mutta silti varmistaa verkostojen tavoitteellinen toiminta. On siis huomioitava tekijät, joita toimivalta verkostolta odotetaan ja joihin odotuksiin mahdollisimman hyvin vastaamalla voimme edistää verkostolle asetettavien tavoitteiden toteutumista.

2.4 Rakenteellisia näkökulmia verkostotoimintaan

Kari Tuominen tyypittelee verkostot rakenteellisesti kolmeen eri ryhmään: keskitetty verkosto, monikeskeinen verkosto ja hajautettu verkosto. Keskitettyä verkostoa johtaa yksi toimija. Monikeskeinen verkosto koostuu useista alaverkoista ja niitä yhdistävät niiden väliset linkit. Hajautettu verkosto muodostuu keskenään varsin samantasoisista toimijoista, jotka ovat yhteydessä toisiinsa 'vallattomasti' ilman rajoitteita. (Tuominen 2013, 7.)



Kuvio 11. Verkostojen rakenteelliset tyypit (Tuominen 2013, 7.)

Kehittämistyömme lähtötilanteessa verkosto toimii keskitetyn mallin mukaisesti, sillä toimintaa organisoidaan Valtion henkilöstöpalvelut -yksiköstä aina johtamisesta käytännön toiminnan sisällön toteutukseen. Tavoiteltavaa tässä yhteydessä on se, että

verkostot tulevaisuudessa toteuttavat alueellista toimintaa itsenäisemmin ja niiden välillä on yhteys. Tässä mallissa Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön roolin tulisi olla ohjaava ja konsultoiva, minkä lisäksi se osallistuu toimintaan yhtenä toimijana. Tavoiteltavaa on siis muuttaa verkoston rakenne nykyisestä keskitetystä mallista monikeskiseksi. Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön näkökulmasta ei tosin nähdä mitään estettä myöskään hajautetun mallin toteutumiselle, sillä yhteydenpito eri toimijoiden kesken on erittäin toivottavaa ja tavoittelemisen arvoinen päämäärä. Aidosti hajautetun mallin mukaisen verkoston rakentuminen nähdään parhaimmillaan kehittämistyön lopputuloksena ja siksi sen suuntaiseen kehitykseen suhtaudutaan kannustavasti. Nykyistä hajautetun toimintatavan etuna voi nähdä myös sen, että syystä tai toisesta yhden osatoimijan tilapäinen tai pysyvä kyky toteuttaa toimintaa ei lamaannuta toimintaa kokonaisuudessaan.

Taulukko 2. Toiminnan ja sen ohjauksen tyyppejä (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007, 50.)

	Hierarkkinen toiminta	Markkinaehtoinen toiminta	Verkostona toimiminen
Ohjaustapa	Organisaation omalla määräämisvallalla ohjattua toimintaa	Markkinaehtoisesti ohjautuvaa liiketoimintaa	Yhteisöllistä (liike)toimintaa
Toimintatavalle tyypillistä	Auktoriteetti Kontrolloidut suhteet Selkeä käskyvalta ja rakenne	Hinta on keskeinen Kilpailutettavat tuotteet ja palvelut toimitusehtoineen Kilpailevia toimittajia ja kilpailutusta	Yhteistyö Vuorovaikutteiset suhteet ja oppiminen Luottamus
Oikeudellinen perusta	Direktio-oikeus	Sopimusoikeus	Kumppanuussopimukset

Toiminnan ja sen ohjauksen näkökulmasta edellä olevan taulukon tarkastelu nostaa esiin verkostomaisen toiminnan haasteen muun muassa siitä, miten verkoston ohjaukseen ei sovellu esimerkiksi samankaltainen määräysvalta ja direktio-oikeus kuin yksittäisen organisaation toimintaan. Toiminta perustuu yhteisölliseen toimintaan, vuorovaikutukseen ja yhteiseen näkemykseen toiminnan sisällöstä sekä toimintaperiaatteista. Jo aiemmin kuvaamissani verkostotoiminnan piirteissä, kuten tässäkin, nousee lähes poikkeuksetta esille luottamuksen tärkeys. Luottamuksellisuudella ja sen rakentumisella osaksi verkostojemme toimintaa tulee olla keskeinen merkitys. Luottamuksen synty-

mistä ja säilymistä on tärkeä edistää, sillä ilman luottamusta verkoston on vaikea saavuttaa merkittäviä tuloksia. Luottamuksen varmistamiseksi merkityksellistä on myös verkoston toimijoiden mukaan ottaminen jo uudistettavan verkoston rakentamisvaiheessa, ja sitä kautta rakentaa ikään kuin yhteistä sopimusta sekä tahtotilaa alueverkostojen uudistetun toiminnan tueksi.

Lähdekirjallisuudesta nousi esiin hyvin monia eri periaattein kuvattuja määrittelyjä verkostoista riippuen muun muassa siitä kuvattiinko niitä toimijoiden, toiminnan sisällön vai toiminnan periaatteiden näkökulmasta. Joukosta erottuvana mielenkiintoisena näkökulmana käsittelen tässä vielä soveltamisesimerkkiä parviälystä liiketoiminnassa – miten eläinten parvikäyttäytymisen ymmärtämisen avulla voidaan tarkastella myös verkostojen toimintaa. Käsittelen tätä mielenkiintoista näkökulmaa lainaten ja referoiden Valkokaria ja Apiloa (2014, 50–52), jotka kirjoituksessaan käsittelevät soveltamisesimerkkejä parviälystä liiketoiminnassa.

Vaikka ulkoapäin tarkasteltuna eläinparvi näyttää olevan epäjärjestyksessä, ovat kaikki viereisiin yksilöihin nähden järjestyksessä ja noudattavat tiettyjä yksinkertaisia sääntöjä. Olosuhteiden mukaan muuttuva järjestys on toinen dynaamisen järjestyksen muodoista, ja se mahdollistaa esimerkiksi lintu- ja kalaparven dynaamisen muodon muuttumisen parven kohdatessa saalistajan. Tällaiset dynaamiset parvet eivät tarvitse yksittäistä johtajaa, vaan yksilöt toimivat ”näkymättöminä johtajina” ohjatessaan omaa toimintaansa osana parvea. Parvikäyttäytymisen avulla voidaan harhauttaa ja vältellä saalistajaa sekä saada pidettyä parvi kasassa. Eläinparvelta puuttuu kuitenkin yhteinen tavoite, joten se ei voi olla proaktiivinen eli ennakoida toimintaansa.

Edellä kuvattua parvikäyttäytymistä edistyneempi muoto on niin kutsuttu parviälkykyys, jossa parven jäsenet toimivat yhdessä ratkaistakseen ongelmia – yksinkertaisten liikkumissääntöjen lisäksi tarvitaan kommunikointia ryhmän jäsenten välillä. Parviälkykyyteen liittyy itsenäinen organisoituminen ja itseohjautuvuus. Eläinparven käyttäytymismallit ovat tyypillisesti vankkarakenteisia ja ne kestävät hyvin yksilöiden epäonnistumista. Liitteeseen 1 olen koonnut Valkokarin ja Apilon vertauksista taulukon, josta on mahdollista löytää verkoston itseohjautuvuuteen ja järjestäytymiseen näkökulmia luonnon ekosysteemeistä. Tässä joitain poimintoja näistä havainnoista, joihin uudistamistyössä on syytä kiinnittää huomiota:

- toiminnan sisällön ja sen toteutusmuotojen tulee tuoda lisäarvoa niin kokonaisedun, kuin yksilönkin näkökulmasta
- toiminnan tulee huomioida ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja mukautua niihin

- tarvitaan selkeät kuvaukset toiminnan tavoitteista, jotka jäsenistön tulee sisäistää
- selkeät verkoston toimijoiden roolit ovat tärkeitä ja ne tulee kuvata ja tiedostaa. Tiedostamisessa on tärkeää myös näkemys oman roolin merkityksestä suhteessa kokonaisuuteen ja muihin jäseniin.
- yksilöiden vaikuttamismahdollisuus toiminnan sisältöön on tärkeää, eikä rakentava kriittisyyskään ole huono asia.

2.5 Viestinnän merkityksestä luottamuksen ja päämäärän saavuttamiseksi

Viestintä kokonaisuudessaan on tärkeä ja haastava osa-alue kaikessa toiminnassa. Lähestulkoon aina viestintää kohtaan kohdistuu kritiikkiä. Koska viestintä ilmeisesti on eräs keskeinen tekijä myös luottamuksen rakentumisessa, on syytä kiinnittää huomiota ainakin joihinkin viestinnällisiin näkökulmiin. Tämä on tärkeää, jotta muun muassa kehittämistyö saadaan näkyväksi, tavoitteet tiedostetuksi ja toiminnan kannalta keskeinen tieto välittyä toimijoiden välillä. Tärkeää on kiinnittää myös huomiota siihen, miten viestinnällisin keinoin on mahdollista edistää luottamuksen syntymistä.



Kuvio 12. Verkoston viestintä Grunigin nelimallia mukaillen (Koskela 2014, 79.)

Tiedottaminen verkoston toiminnasta on esimerkiksi sitä verkoston viestintää, jolla informoidaan kehittämistyön eri vaiheista aina hankkeen suunnitteluvaiheesta sen lopputulokseen saakka. Se käsittää myös toimivan verkoston tyypillisen ulkoisen sekä sisä-

sen viestijän kontrolloiman tiedottavan viestinnän, jolla toimintaa tehdään tietoisesti sidosryhmille lähinnä asiasisältöisenä yksisuuntaisena viestintänä.

Informoivaa verkostoviestintää toteutetaan esimerkiksi silloin, kun verkostoa halutaan täydentää. Verkostossamme tämän viestinnän muotoja voivat olla esimerkiksi viestit tai muut viestinnälliset keinot, joiden avulla verkostoon toivotaan saatavan uusia jäseniä. Tavoitteen näkökulmasta kyse on lähinnä lähettäjän kontrolloimien viestien lähettämisestä, joihin saatavien vastausten myötä viestintä muuttuu kaksisuuntaiseksi.

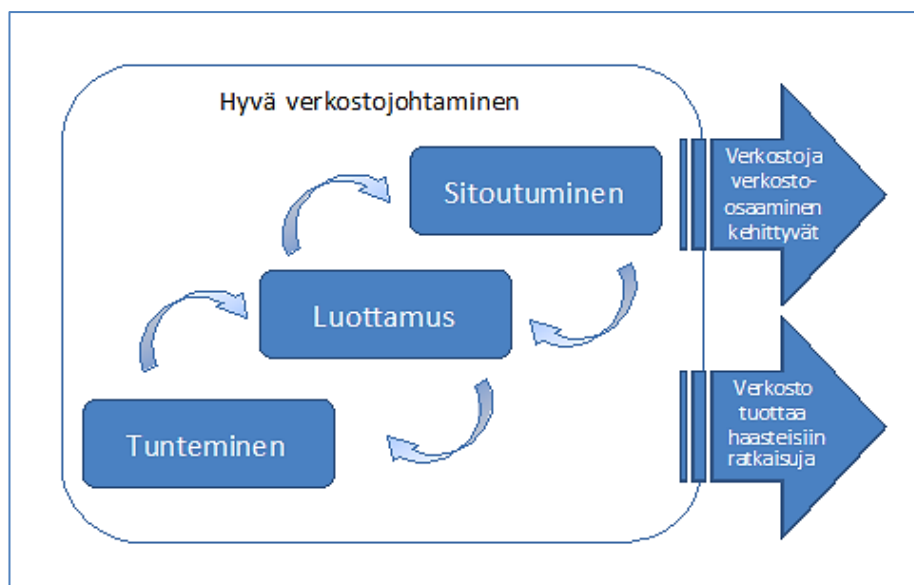
Sidosryhmäsuhteiden hoito on viestintää, jolla alkuvaiheen tai vakiintuneen vaiheen toimintaa tehdään tunnetuksi. Viestintä voi kohdistua esimerkiksi olemassa oleviin tai tavoiteltaviin verkoston ulkopuolisiin toimijoihin, joiden kanssa halutaan saavuttaa mahdollista yhteistyötä ja lisätä heidän tietoisuuttaan verkoston olemassa olosta ja sen toiminnan sisällöstä. Tämä viestintä on suhdetoimintaan tähtäävää yksisuuntaista informoivaa asiasisältöistä viestintää, jonka sisältöön kohderyhmällä on enemmän merkitystä kuin perinteisessä yleisessä tiedottavassa viestinnässä. Tavoite voi olla esimerkiksi saavuttaa viestillä kiinnostusta yhteistyöhön tai saada kohderyhmän edustaja osallistumaan yhteiseen tapahtumaan tai verkoston kokoukseen.

Yhteisöllistävä verkostoviestintä on toiminnan merkityksellisintä ydintä. Tämän viestinnän avulla verkosto pitää toimintaansa yllä. Lähtökohtana tulee olla se, että jokaisella verkoston jäsenellä on mahdollisuus osallistua viestintään, mikä lisää mielenkiintoa toimintaan osallistumista kohtaan ja luo suotuisan ympäristön osaamisen jakamiselle. Vuorovaikutteinen viestintä luo yhteisöllisyyden tunnetta. Tämän viestinnän yhteisöllisyyttä edistää, jos verkoston toimijat tunnistavat tämän mahdolliseksi ja voivat myötävaikuttaa sekä keskustella myös keskenään yhteiseen tavoitteeseen pääsyä edistäviä keinoista sekä omasta panoksestaan kokonaisuudessa. Yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää myös sitä, että verkoston toimijat kunnioittavat toisiaan ja ymmärtävät toistensa erilaiset lähtökohdat ja näkökulmat. Yhteisöllisyys ei kuitenkaan synny hetkessä, vaan vaatii pidempiaikaista yhteyttä, jonka kautta toisten aloitteita ja ideoita pohditaan, tuetaan ja kehitetään eteenpäin. (Koskela 2014, 79.)

Epäsymmetrisen ja symmetrisen sekä sen yksi- ja kaksisuuntaisen viestinnän tulkintaa Dozier, Grunig & Grunig (1995, 39–41) kuvaavat seuraavasti. Ero epäsymmetrisen ja symmetrisen viestinnän välillä on se, miten sanoman vastaanottajista saatua tietoa käytetään. Epäsymmetrisessä viestinnässä organisaatio käyttää saamaansa tietoa

suostutellakseen muita toimimaan omia tavoitteitaan tukevasti. Symmetrisen viestinnän avulla taas pyritään pääsemään keskustelussa kaikkia osapuolia hyödyttävään lopputulokseen. Yksisuuntaisessa viestinnässä organisaatio lähettää viestejä eri kanavien välityksellä kohdeyleisöille, mutta ei varsinaisen palautteenantokanavan puuttuessa mahdollista todellista vuorovaikutussuhteen syntymistä organisaation kanssa. Kaksisuuntainen viestintä voidaan jakaa epäsymmetriseen ja symmetriseen viestintään. Epäsymmetrisessä yksisuuntaisessa viestinnässä viestijä luotaa aktiivisesti vastaanottajien asenteita ja odotuksia, pyrkii tyydyttämään vastaanottajien informaation tarpeet ja muokkaa näiden suhtautumista omille tavoitteilleen myönteiseksi. Symmetrinen kaksisuuntainen viestintä toteutuu silloin, kun päämääränä on päätyä molempia osapuolia hyödyttävään win-win ratkaisuun. Tavoitteena on hallita ristiriitatilanteita ja saavuttaa molemminpuolinen yhteisymmärrys organisaation ja sen toimijoiden välillä.

Verkoston toimijoiden välisen tiedon liikkumisen mahdollistajia ovat luottamuksen ja sitoutumisen syntyminen. Ilman tiedon liikkumista ja avointa keskustelua ei synny luottamusta ja ilman luottamusta avoimen keskustelun syntymisen ja tiedon liikkumisen toteutuminen on vähintäänkin haasteellista. Jotta verkoston toiminta tuottaa osaamisen kehittymistä ja auttaa tuottamaan ratkaisuja yhteisiin haasteisiin, tulee tarkastella keinoja miten tiedon liikkumista ja avoimen vuorovaikutuksen syntymistä voidaan edistää. (Järvensivu & Nykänen & Rajala 2010, 14.)



Kuvio 13. Kehittymisen ja viestinnän edellytyksiä (Järvensivu ym. 2010, 14.)

Varsinainen luottamus alkaa rakentua vasta, kun toimijat oppivat tuntemaan toisiaan. On tärkeää luoda sellainen tila ja ilmapiiri, että aito ihmisten välinen kohtaaminen on mahdollista. Toisiin tutustuminen ja luottamus ei todennäköisesti synny heti, vaan saatetaan tarvita useita tapaamisia ja monenlaisia yhteistyömenetelmiä jään rikkomiseksi. Luottamuksen edistämisen näkökulmasta myös vapaa sosiaalinen kanssakäyminen on tärkeää, mikä voi olla esimerkiksi yhteistä vierailua jossain kohteessa, ulkoilua tai muuta rentoa toimintaa, jota ei ole aikataulutettu ja jolta ei vaadita konkreettisia tuloksia. Luottamuksen syntyminen edesauttaa verkoston toimivuutta. Luottamuksen ja sitoutumisen positiivinen kierre voi syntyä, jos tai kun osapuolet osoittavat luottavansa toisiinsa ja tuntevat osapuolten sitoutuvan tekemiseen. Negatiiviseen luottamusta ja sitoutumista heikentävään kierteeseen voi johtaa esimerkiksi epäluottamuksen osoitukset, hierarkkisen johtajan vallankäyttö ja verkoston jäsenten puolelta tapahtuva sitoumusten noudattamatta jättäminen. Luottamuksen ja sitoutumisen kannalta onkin tärkeää, että myös negatiivisia asioita nostetaan keskusteluun avoimesti ilman peittelyä. Avoin ja arvostava keskustelu voi kääntää negatiiviselta tuntuvat asiat lopulta luottamusta ja sitoutumista voimistaviksi oppimiskokemuksiksi. (Järvensivu ym. 2010, 19–20.)

Kun verkosto on saavuttanut tavoitteensa ja alkaa levittää työnsä tuloksia laajemmalle, kohtaa se uusia luottamuksen ja sitoutumisen haasteita. Se astuu uudelle toimijakentälle, joka haastaa verkoston pätevyyttä ja kehitettyjen ratkaisujen oikeellisuutta. Tarvittaessa on löydettävä keinoja siihen, miten toimijat saadaan luottamaan verkoston kehitämiin ratkaisuihin ja sitoutumaan niiden käyttöönottoon. Haasteita voi tulla myös siitä, kun verkoston jäsenet vaihtuvat, mikä edellyttää uusien jäsenten perehdyttämistä ja mahdollisesti ainakin jollain tasolla myös yhteisten päämäärien tarkistamista. Jos keskeinen osa jäsenistä vaihtuu lyhyen ajan sisällä, voi toisinaan olla tarpeen käynnistää koko toiminta uudelleen sen lähtökohdista. (Järvensivu ym. 2010, 20.)

Jyrkiäinen (2007, 155–159) on kuvannut yhteisöllistä asiantuntijuutta, vuorovaikutusta tukevia rakenteita sekä yhteistyötä väitöskirjassaan Verkosto opettajien tukena. Seuraavan sivun kuvion 14 olen laatinut Jyrkiäisen tekstin pohjalta. Kuvaus nostaa esiin sinänsä jo aiemmin esiin tulleita näkökulmia muun muassa luottamuksellisuuden merkityksestä, vuorovaikutuksen avoimuudesta, jäsenten tasavertaisuudesta sekä näkemyserojen hyödyntämisestä toiminnassa. Se korostaa myös vapaamman toiminnan sisällyttämistä osaksi toimintaa, jotta syntyy mahdollisuutta vuorovaikutukselle, mikä edistää tutustumista ja luottamuksen syntymistä toiminnan yhteydessä. Se nostaa esiin

myös tarpeen huomioida verkoston sisäisen itsenäisyyden toiveet sekä odotuksen mahdollisuudesta itseohjautuvuuteen

Yhteisöllinen asiantuntijuus	Yhteistoiminnallista ja oppivaa kumppanuutta: -yhteisöllinen osaaminen rakentuu yksilöiden osaamisesta -edellytyksenä avoin vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja tasavertaisuus.	Yhteisöllisyydessä tavoiteltavaa: -yhteistyö -avoin ilmapiiri -sisäinen itsenäisyys -yhteinen tiedonmuodostus -vuorovaikutuksessa yhteisesti saavutettu tulos.
Vuorovaikutusta tukevat rakenteet	Merkityksellistä moniammatillinen yhteistö ja hallinnon rajojen rikkominen: -luottamuksellisuus -tavoitteellisuus -toiminnan koordinoiti -uusien merkitysten rakentaminen ja tiedostaminen.	Vuorovaikutuksen luonne ja jatkuvuus: -verkoston itseohjautuvuus -oppimisverkostot -yhteistyöhön pyrkivä lähestymistapa -näkemyserojen hyödyntäminen -innovatiivisuus.
Yhteistyö	Yhteistoiminnan menetelmiä: -seminaarit -koulutustilaisuudet -vierailivat luennoitsijat -vierailukäynnit -konsultoiva työtap -mentorointi -projektityöskentely.	Vuorovaikutuksen tukimuodot: -myötäelävä tuki ja vuorovaikutus -kannustus -palautteen saaminen ja antaminen -neuvojen ja avun tarjoaminen ja saaminen -omien uskomusten tarkastelu.

Kuvio 14. Vuorovaikutusta ja toimintaa tukevat rakenteet Jyrkiäistä mukaillen (2007, 155–159.)

Aiempiin kuvauksiin lisäyksenä Jyrkiäinen nostaa esiin myös seuraavia näkökulmia:

- toiminnan tavoitteellisuuden ja koordinoinnin merkityksen
- yhteistyöhön pyrkivän lähestymistavan ja suotuisat olosuhteet innovaatioiden syntymiselle
- myötäelävän tuen, neuvojen ja avun tarjoamisen ja saamisen osana toimintaa
- palautteen antamisen ja saamisen sekä kannustavan ilmapiirin.

Se, että tiedostamme haastavassa viestinnän monimuotoisessa kentässä ainakin edellä kuvatut tekijät, auttaa meitä suuntaamaan viestintäämme ja sen toteutustapaa siten, että se tavoittaa viestinnälle kussakin tilanteessa asettamiamme päämääriä. Ymmärrämme myös luottamuksen merkityksen ja kykenemme hahmottamaan mitkä tekijät edistävät luottamuksen syntymistä. Nämä tiedostaen voimme välttää viestinnän pahimmat karikot ja pitää yksisuuntaisen viestinnän sijaan tavoiteltavana vuorovaikutteisen viestinnän toteutumista verkoston sisäisessä toiminnassa. Hyvin kattavaa materi-

aalia vuorovaikutukseen liittyvästä viestinnästä löytyy myös Annaleena Airan väitöskirjasta: Toimiva yhteistyö – Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Tähän lopuksi vielä yksi lainaus tuosta materiaalista, joka korostaa avoimuuden merkitystä:

Verkostoyhteistyö edellyttää aiemmin erillään toimineilta osapuolilta uudenlaisia toimintatapoja. Siirtyminen organisaatiolähtöisyydestä kohti toimivaa yhteistyötä vaatii yhteistyökumppaneilta yhteistyöhakuisuutta. Yhteistyön osapuolten välinen kilpailu on tyypillistä verkostoyhteistyölle. Sitä on opittava hallitsemaan, jotta yhteistyö sujuu. Usein yhteistyöhakuisuus on vuorovaikutusprosessin tulosta. Monissa tapauksissa vasta vuorovaikutuksen tuloksena voidaan nähdä, mihin yhteistyöllä voitaisiin päästä ja että yhteistyöhön kannattaa pyrkiä. Verkoston yhteistyömahdollisuuksia pystyvät yleensä parhaiten hyödyntämään ne toimijat, jotka kertovat avoimesti omista ja oman organisaationsa tavoitteista, taustoista ja rajoituksista. (Aira 2012, 122.)

3 Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutuksen perusta

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää valtionhallinnon virastojen HR-koordinaattorien sekä tutkimushetkellä alueellisissa HR-koordinaattoriverkostoissa toimivien näkemystä alueverkostotoiminnasta. Tutkimusongelmien selvittämiseksi on tärkeää selvittää heidän näkemyksensä siitä, miten alueverkostojen toiminta tulee järjestää, jotta niiden toiminta tarkoituksenmukaisesti tukee alueellista uudelleensijoittamistyötä ja vastaa jäsenistönsä odotuksiin.

Tutkimuksen lähtötilanteen kartoituksen toteutushetkellä alueellisia HR-koordinaattoriverkostoja on viisi:

- Pohjois-Suomen alueverkosto, perustettu vuonna 2010, keskuspaikka Rovaniemi
- Kaakkois-Suomen ja Kymenlaakson alueverkosto, perustettu syksyllä 2011, keskuspaikka Lappeenranta
- Pohjois-Karjalan alueverkosto, perustettu keväällä 2012, keskuspaikka Joensuu
- Keski-Suomen alueverkosto, perustettu talvella 2012, keskuspaikka Jyväskylä
- Länsi-Suomen alueverkosto, perustettu keväällä 2013, keskuspaikka Tampere.

Alueellinen toiminta nähdään virastojen HR-koordinaattorien verkostoitumisen ja uudelleensijoittumisen tuen kannalta keskeisenä. Alueverkostot ovat syntyneet paljolti puolustushallinnon rakenneuudistuksen alueelliseksi tueksi, mutta niihin on silti toivottu laajaa edustusta valtionhallinnon eri virastoista. Alueverkostojen toimintaan ei ole saatu riittävän kattavaa virastojen edustusta ja puolustushallinnon rakenneuudistuksen läheystyössä loppuaan olemassa olevien alueellisten verkostojen toimintaa uhkaa virastojen edustajien puute.

Ennen näitä kehittämistoimenpiteitä toiminnan voi nähdä alueellisen HR-koordinaattoriverkoston pilottina, eikä sen toiminnan tavoitteita ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi ole tarkasti määritelty. Toiminta vaatii kehittämistä, sillä alueellisesta toiminnasta ei haluta luopua. On aika määritellä tarkemmin toiminnalle asetettavat tavoitteet, tavoitteiden toteutumista tukevat toimenpiteet sekä toimintaa tukevat rakenteet ja periaatteet. Kehittämistyön tavoitteiden täsmentämiseksi on tärkeää saada HR-koordinaattoriverkostoissa toimivien näkemys nykytilanteesta sekä kuulla heidän odotuksensa toimintaa kohtaan.

3.1 Tutkimusongelma ja -tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääongelma ja kysymys on:

- Miten alueverkostojen toiminta tulee järjestää, jotta niiden toiminta tarkoituksenmukaisesti tukee alueellista uudelleensijoittamistyötä ja vastaa jäsenistönsä odotuksiin?

Tutkimuksen pääongelmaa täydentävät ja tukevat tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä alueverkostojen toimintaperiaatteet ja tavoitteet edistävät alueellista uudelleensijoittumista?
- Miten alueverkostojen organisoituminen järjestetään?
- Miten viestinnällisesti tuetaan alueverkostojen toimintaa?

Vaikka Valtiokonttorissa toimivalla ja toimintaa koordinoivalla Valtion henkilöstöpalvelut-yksiköllä onkin oma näkemyksensä toiminnan sisällöistä ja tavoitteista, niin niihin toivotaan vahvistusta ja täydentäviä näkökulmia. Koska toimintaan osallistuminen on lähtökohtaisesti vapaaehtoisuuteen perustuvaa, tulee toiminnan olla edustajien näkökulmasta käytännön hyötyä tarjoavaa, kiinnostavaa ja jäsenistön odotuksiin vastaavaa. Tästä syystä niin lähtötilanteen ja tavoitetilan kartoittamiseen kuin siitä seuraaviin kehittämistoimenpiteisiin halutaan vahva HR-koordinaattorien näkemys ja edustus.

3.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää odotukset toiminnan sisällölle sekä organisoimiselle siten, että HR-koordinaattorit kokevat sen hyödyllisenä riippumatta siitä, onko omassa organisaatiossa näköpiirissä henkilöstön asemaan vaikuttava muutoshanke, onko hanke mahdollisesti parhaillaan käynnissä tai onko viraston tilanne stabiili. Alueverkostoihin osallistuminen tulee nähdä kaikissa olosuhteissa mielekkäänä. Uudelleensijoittumisen edistämisen, hankkeiden hallinnan ja mahdolliseen tulevaan hankkeeseen varautumisen näkökulmasta toimintaan osallistuminen tulee nähdä tärkeänä ja mielekkäänä riippumatta HR-koordinaattorin edustaman viraston tilanteesta. Pilottivaiheessa verkostojen kokoontumisiin ovat osallistuneet lähinnä niiden virastojen edustajat, joilla

on käynnissä henkilöstön asemaan vaikuttava hanke. Tähän toivotaan muutosta muun muassa siitä syystä, että uudelleensijoittumisen näkökulmasta niin kutsutuilla hankkeettomilla virastoilla on paremmat edellytykset uudelleensijoittaa palvelukseensa irtisanomisuhan alaiseksi määriteltäviä tai jo irtisanotuksi tulleita virastojen virkamiehiä ja työntekijöitä. Se tiedostetaan, että yksin tämä ei riitä saamaan vakaassa tilanteessa olevien virastojen HR-koordinaattoreita osallistumaan alueverkostojen toimintaan, vaan tarvitaan lisäksi muita kannustimia, joita myös selvitetään osana tutkimusta.

Keskeisenä tarkasteltavana asiana on myös se, miten toiminta tulee organisoida. Pilot-tivaiheessa tapaamisten sisältö, tapaamisten järjestäminen ja toiminta on toteutettu Valtiokonttorin Valtion henkilöstöpalvelut -yksiköstä. Jokaiselle alueelliselle verkostolle on nimetty myös alueellinen puheenjohtaja, mutta hänen rooliaan ei ole tarkasti määritetty. Käytännön syistä nähdään, että toiminnan toteuttaminen ja johtaminen tulee tapahtua itsenäisemmin alueen toimijoiden kesken. Tämä osin siitäkin syystä että siten toimijoilla on vahvempi paikallinen tuntemus ja näkemys kyseiselle alueelle soveltuvista toimintaperiaatteista ja kumppanuuksista. Koska toiminta on muun työn ohella hoidettavaa, niin jo tutkimuksen alkuvaiheessa tiedostetaan, että verkoston tehtäviä tulee pyrkiä jakamaan toimijoiden kesken. Johtajuutta tulee mahdollisesti jakaa tai muulla tavoin määritellä erilaisia verkoston toimijoiden rooleja ja niihin liittyviä tehtäviä, jotta tehtävät ja vastuut jakaantuisivat useammalle kuin yhdelle vastuuhenkilölle. Lisäksi on myös määritettävä toimintaa ohjaavan Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön rooli ja vastuut.

Tutkimuksella haetaan myös näkemystä siihen, miten virastojen alueellinen edustus verkostoissa tulee järjestää. Pilot-tivaiheessa edustus ei ole ollut tarkasti määritetty, joskin henkilön on pitänyt edustaa työnantajaa. Virastoa on edustanut joko virallisesti viraston HR-koordinaattoriksi nimetty henkilö tai alueen virastosta muu soveltuvassa tehtäväroolissa oleva henkilö. Tätä asetelmaa ei ole välttämätöntä muuttaa, mutta tarkastelu on tärkeää. Mikäli nykytilannetta osallistujien osalta ei muutetakaan, niin välttämätöntä on ainakin tarkastella tiedon kulkua viraston edustajien välillä (jos virastoa ei edusta HR-koordinaattori, niin ainakin hänen tulee tietää kuka edustaa virastoa missäkin verkostossa ja toimijoiden tulee olla vuorovaikutuksessa keskenään).

Verkoton tavoitteellisen ja tuloksellisen toiminnan sekä toiminnan houkuttelevuuden näkökulmasta on tärkeää selvittää myös HR-koordinaattorien näkemys siitä, miten uudelleensijoittamiseen liittyvää tietämystä, osaamista ja osaamisen jakamista voidaan

edistää. Vaikka näihin osa-alueisiin liittyvät toimintaperiaatteet onkin kirjattu toimintaa ohjaaviin päätöksiin, niin niiden käytännön toteutuksen ja yhtenäisten periaatteiden toteutumisen näkökulmasta kokemuksen jakaminen ja yhteisten soveltamiskäytäntöjen luominen on tärkeää. Tämän toteuttamiseksi haetaan ideoita myös tutkimuksen kautta. Tämä nähdään yhtenä keskeisimpänä asiana siihen, että virastojen HR-koordinaattorit näkevät toiminnan myös omien valmiuksiensa lisääntymisen kautta mielekkäänä.

Myös viestintä ja HR-koordinaattorien verkostojen tunnettavuus herättävät usein keskustelua. Tutkimuksen tavoitteena on löytää toimintatapoja viestin välittymiseen eri toimijoiden kesken ja välillä. Toimijoita ovat muun muassa: Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö, ministeriöiden virallisesti nimeämät hallinnonalakoordinaattorit, virastojen virallisesti nimetyt HR-koordinaattorit, alueverkostojen puheenjohtajat, alueverkostojen jäsenet. Haasteena tiedostetaan myös toiminnan tunnettavuus valtionhallinnon organisaatioiden johdon ja henkilöstön keskuudessa kuin myös laajemmin aihepiiriin linkittyvien muiden yhteiskunnallisten toimijoiden keskuudessa. Viestinnän osalta tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä tekijöihin, joihin alueverkostojen sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota.

3.3 Tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimuksen lähestymistapana voi pitää pääasiallisesti kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, mutta tutkimuksissa hyödynnetään usein myös kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä (Heikkinen & Jyrkämä 1999). Tässä tutkimuksessa käytetään molempia lähestymistapoja täydentämään toisiaan. EFQM -malliin pohjautuvat väittämien arvioinnit toteutetaan mallia mukailevin kvantitatiivisin menetelmin, mutta jotta vastaajien arviointiin ja arvioinnin kohteena olevaan tekijään saadaan tietoa arvioinnin perusteista sekä ennen kaikkea arvioituun tekijään liittyvistä odotuksista, käytetään lisäksi avovastauksia kvalitatiivisena tiedonkeruutapana. Tämä lähestymistapa valittiin, koska verkostojen toiminta ei ole vakiintunutta, ja on tärkeää saada muun muassa strategisten tavoitteiden laadinnan tueksi näkyväksi nykyisen jäsenistön sekä potentiaalisen jäsenkunnan odotuksia verkostojen toiminnan sisältöön. Koska EFQM -mallin peruseriaatteesta poiketen haluttiin kyselyyn lisätä myös laadullista tutkimusotetta hyödyntäviä avovastauksia, oli huolehdittava siitä, ettei kysely muodostu vastaajille liian työlääksi. Osin myös tästä syystä EFQM -mallin mukaista toteutustapaa kevennettiin, eikä pidetty esimerkiksi tarkoituksenmukaisena kysyä vastaajilta heidän näkemystään kunkin osa-alueen tavoitetilasta. Tutkimuksen kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kei-

noin pyritään ymmärtämään ja selittämään tutkimusaiheeseen liittyviä tekijöitä, sillä keskeistä menetelmälle on ihmisen kokemusmaailma ja sen ymmärtävä selittäminen. (Alasuutari 1999, 51–53.) Vaikka määrällisesti kvantitatiivisia väittämiä on enemmän kuin kvalitatiivisia avovastauksia, niin tiedonkeruun näkökulmasta avovastausten odotetaan verkostojen lähtötilanne huomioiden antavan enemmän sisältöä toiminnan kehittämistyöhön. Tämä valittu tutkimustapa mahdollistaa kuitenkin jatkossa esimerkiksi puhtaasti EFQM -mallin tai sitä lähellä olevan julkishallinnon yleisesti käyttämän CAF -mallin perustuvan arvioinnin hyödyntämisen.

Suojanen (1992, 38) on koostanut eri tahojen kuvaamista erilaisista määritelmistä ja toimintatutkimusta koskevista tutkimuksista muun muassa seuraavia tutkimusotteelle ominaisia piirteitä:

- tarkoituksena on ratkaista tiettyyn käytännön tilanteeseen sidottu ongelma
- tutkimuksen osallistujat kehittävät pääsääntöisesti omia käytäntöjään
- tutkimusprosessin aikana tutkija osallistuu ja tekee aktiivisesti yhteistyötä kohdeyhteisön jäsenten kanssa
- koko prosessin ajan tapahtuu reflektiota ja arviointia
- menetelmä on joustava ja siten tutkimussuunnitelmaa on mahdollista muuttaa toimintaproessin kuluessa
- menetelmä on johdonmukainen oppimisprosessi
- osallistujat tulevat tietoisiksi olosuhteidensa, toimintojensa ja päätöksiensä välisistä suhteista ja kehittyvät niiden välisten vaikutusten tiedostamisessa
- aiemmat käytännöt on asetetaan kyseenalaisiksi.

Carr ja Kemmis (1983, 155) puolestaan esittävät toimintatutkimuksen edellytyksenä kolmea piirrettä:

- tavoite on kehittää sosiaalisen kohteen tai ryhmän toimintaa
- hanke toteutetaan spiraalimaisena syklinä, johon kuuluvat seuraavat vaiheet: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi
- hankkeen jäsenet ovat aktiivisesti mukana tutkimusprosessin eri vaiheissa.

3.4 Kyselyn toteutus lähtötilanteen kartoittamiseksi ja käytetyt mittarit

Aineiston keräys päätettiin toteuttaa sähköisenä kyselynä, eikä lähtötilanteen kartoitusvaiheessa opinnäytetyön tekijällä näin ollen ollut läheistä kontaktia tutkittaviin, vaikka sellaista usein esitetäänkin kvalitatiivisen tutkimuksen piirteenä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 189). Tapauskohtaisesti on tarkoituksenmukaista valita toteutustapa, jonka ei aina tarvitse merkitä perinteistä osallistuvaa havainnointia tai pienen yksilöjoukon teemahaastattelua (Alasuutari 1999, 27). Koska tilanne haluttiin kartoittaa lähtökohtaisesti koko HR-koordinaattoriverkoston keskuudessa ja haluttiin saavuttaa mahdollisimman neutraali lähestymistapa, niin kyselyä pidettiin tarkoituksenmukaisimpana lähtötilanteen kartoituksen toteutustapana.

Pääasiallisen aineiston saamiseksi kyselyä varten laadittiin tutkimuksen viitekehykseen ja tutkimusongelmiin soveltuva kyselyn sisältö (liite 2). Tutkimusongelmien lähtökohdistta vastauksilta haettiin olennaista, kattavaa ja syvää tietoa HR-koordinaattorien näkemyksistä seuraavilla toimintaa kuvaavilla osa-alueilla:

- alueverkostojen toiminta-ajatus ja tehtävät
- alueverkostojen toiminnan johtaminen
- alueverkostojen jäsenyys
- tiedonkulku sekä alueverkoston tunnettuus ja aluejako
- alueverkoston toiminnan tulokset ja niiden arviointi.

Kyselyllä tavoiteltiin saatavan laajempi käsitys kokemuksista ja niihin vaikuttaneista tekijöistä sekä totuudenmukaisempia tuloksia, kun haastattelija ja haastateltava eivät olleet keskinäisessä kontaktissa, mikä olisi voinut vaikuttaa tuloksiin. Keskustelun ja suoran kanssakäymisen puutetta voidaan pitää myös luotettavuutta vähentävänä tekijänä, mistä johtuen kyselyn selkeyteen ja laadintaan paneuduttiin erityisellä huolellisuudella. (Hirsjärvi ym. 2007, 196–201.)

Kyselyn laadintaan otettiin kumppaniksi kokenut verkostokonsultti sekä hyödynnettiin Verkoston Kuntokartoitus -työvälinettä, joka on hänen edustamansa organisaation kehittämä EFQM-mallin pohjautuva kyselymalli. (SPP Verkostokonsultit 2013.) Käytännössä kysely muokattiin yhteistyössä konsultin ja Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön henkilöstön kanssa lopulliseen muotoonsa. Olemassa oleva malli antoi perustan kyselylle ja konsultin kokemus toi mukaan kokemukspäisiä näkemyksiä, mutta käytännössä

kysymysten sisältö tai vähintäänkin muotoilu oli laadittava tätä selvitystä varten uudelleen. Ennen kyselyn toteutusta sisältöön pyydettiin kommentit myös kolmelta HR-koordinaattoriverkostoon kuululta. Koska kyselyn kvalitatiivisen aineiston saaminen sähköisenä kyselynä tiedostettiin haasteelliseksi, varauduttiin tekemään tarvittaessa täydentäviä yksilö- tai parihaastatteluja.

Kysymykset olivat asteikkokysymysten, avoimien kysymysten ja valintakysymysten muodostama kokonaisuus. Kaikkiaan kysely (liite 2) sisälsi 40 väittämää, joilla haettiin vastaajan näkemystä kyseisen asian tilasta asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 6 (täysin samaa mieltä), minkä lisäksi oli mahdollista vastata vaihtoehdolla EOS (en osaa sanoa). Asteikko määritettiin edellä kuvatusti, koska jos asteikko olisi ollut 1–5, niin ongelmaksi olisi voinut muodostua arvon 3 sisältävien vastausten runsas määrä. Nyt vastaaja joutui ottamaan vahvemmin kantaa näkemyksensä yhdenmukaisuudesta tai eroavaisuudesta suhteessa esitettyyn väittämään. Lisäksi kysely sisälsi eri aihepiireihin liittyen yhteensä 14 avointa kysymystä, minkä lisäksi kyselyn lopussa oli yksi avoin kenttä yleisen palautteen antamiseksi. Kyselyn alussa oli myös 3 valintakysymystä, joilla selvitettiin vastaajan taustatekijöitä. Valintakysymyksessä esitettiin muun muassa kysymys siitä, onko henkilö osallistunut alueverkostojen toimintaan, koska tällä oli luonnollisesti vaikutus siihen pystyykö vastaaja arvioimaan alueverkostojen toimintaan liittyviä väittämiä. Kun henkilö ilmoitti, ettei hän ole osallistunut alueverkostojen toimintaan, sai hän vastatakseen vain avoimet kysymykset, joilla kartoitettiin toimintaa kohtaan esiintyviä odotuksia. Kysymysten laadinnassa tavoite oli, että kyselyn teemojen osa-alueissa käytetyt kysymysmuotoilut muodostavat kokonaisuuden, joka mahdollistaa vastausten johdonmukaisuuden tarkastelun. (Hirsjärvi ym. 2007, 193–196.) Lisäksi kyselyn kaikki avoimet tekstikentät mahdollistivat rajoittamattoman määrän kirjoitettua tietoa, eikä niiden siten voi katsoa rajoittaneen saadun aineiston määrää.

Kysely tekniseksi toteuttajaksi valittiin ulkoinen toimija, joka muun muassa asiakaspalautekyselyjen toteuttajana nähtiin kyselyn teknisen toiminnallisuuden sekä visuaalisen selkeyden ja johdonmukaisuuden johdosta sopivaksi kumppaniksi. Kyselyyn sijoitettu ohjeistus oli hyvin lyhyt sisältäen vain vastaamista varten tarvittua olennaisen informaation. Kyselyyn sisältyi myös toiminnallisuus, mikä mahdollisti sen keskeyttämisen tarvittaessa ja jo annettujen vastausten tallentamisen, sekä palaamisen jatkamaan vastaamista sopivassa tilanteessa. Kyselyn toiminnallisuus testattiin ja varmistettiin useaan kertaan ennen sen julkistamista vastaajille. Kyselyn yksiselitteisyydellä, vähällä ohjeis-

tuksella ja keskeytysmahdollisuudella saavutettiin neutraali lähestymistapa, vältettiin johdattelua sekä haettiin aineiston käytettävyyttä ja luotettavuutta.

3.5 Kohderyhmän valinta, lähestymistapa ja kyselyn toteutusajankohta

Mahdollisimman kattavan näkemyksen saamiseksi ja samalla alueverkostojen toiminnan tuntemuksen lisäämiseksi päätettiin kohderyhmäksi valita kaikki valtionhallinnon ministeriöiden ja virastojen HR-koordinaattorit. Kohderyhmään valittiin luonnollisesti myös kaikki alueverkostotoiminnassa mukana olleet (osa heistä saattaa toimia virastossaan myös muussa kuin HR-koordinaattorin roolissa). Lisäksi kysely lähetettiin Valtiovarainministeriössä toimintaa ohjaavan Valtion työmarkkinalaitoksen henkilöstöpolitiikan yksikön neljälle virkamiehelle sekä joukolle muita verkostomme yhdyshenkilöitä. Kysely lähti vastattavaksi kaikkiaan 244 henkilölle.

Kyselyn tekninen toteuttaja lähetti vastaajajoukolle kyselyä koskevan laatimani saatteen 13.1.2014 (liite 3). Tätä ennen HR-koordinaattoreita oli informoitu tulevasta kyselystä eri yhteyksissä ja yksikkömme johtaja laittoi vielä sähköpostitse asiaa koskevan ennakkoviestin vastaajille 10.1.2014. Vastausaikaa oli 4.2.2014 saakka. Vastausaikana järjestelmä muistutti vastaajajoukkoa kahdesti, mikäli vastausta ei kohderyhmään valitulta henkilöltä ollut vielä saatu (vastaajien sähköpostit oli toimitettu kyselyn tekniselle toteuttajalle ja he pystyivät seuraamaan tietoa siitä, ketkä ovat vastanneet). Viestit sisälsivät myös kyselyn toteuttajien yhteystiedot, mikä mahdollisti vastaajien yhteydenoton puhelimitse tai sähköpostitse mahdollisten epäselvyyksien tai teknisten ongelmien selvittämiseksi.

3.6 Aineiston analysointi

Kyselyyn vastanneita oli kaikkiaan 87. Kyselyn tekniseltä toteuttajalta tilattiin taustamuuttujien (hallinnonala, verkoston jäsenyys ja vastaajan rooli) mukaisesti eriteltyt raportit. Tämän käyttöön saatiin vastaustiedot Excel-muodossa, mikä mahdollisti tietojen analysoinnin myös itsenäisesti. Vastaajien anonymiuden varmistamiseksi tiedot eivät sisältäneet mitään sellaisia tietoja vastaajista, joiden perusteella heidät olisi voinut yksilöidä. Tämä siksi, että yksilöihin kohdistuvassa tutkimuksessa kaikilla osallistujilla tulee olla oikeus säilyttää anonymiytensä (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 47–49).

Vastausajan päätyttyä tarkasteltiin saatuja vastauksia, ja tarkastelun perusteella todettiin haastattelut tarpeettomiksi. Tutkimuksen tulosten täsmentämisen kannalta niillä ei katsottu saavutettavan olennaista lisäarvoa etenkin, kun vastausten pohjalta laadittuja yhteenvetoja tarkasteltiin vielä yhteisesti alueverkostojen puheenjohtajien ja Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön henkilöstön kanssa yhteisessä workshopissa. Vasta yhteisen workshopin jälkeen alkoi kyselyn tulosten pohjalta kehittämistoimenpiteiden suunnittelu. Vastaajat olivat kuvanneet kysytyjä asioita niin hyvin ja johdonmukaisesti, että niistä oli mahdollista muodostaa käsitys koetusta, eikä vastausten tulkinnanvaikeutta siten ilmennyt.

Kyselyn toteutus aineiston keräystapana todettiin onnistuneeksi. Joskin tulosten tarkastelun jälkeen todettiin, että hallinnonalakohtainen tarkastelu, alueverkostokohtainen sekä henkilön rooliin liittyvä tarkastelu eivät olleet lopulta tämän tutkimuksen kehittämistoimenpiteiden kannalta relevantteja. Hallinnonalakohtaisia vastauksia saatiin kuudelta hallinnonalalta niin vähän, että osin siitäkin syystä tämä tarkastelu jätettiin kokonaistarkastelussa omana ryhmänään pois. Toki tuloksen perusteella voi nähdä eroa eri hallinnonalojen välisessä aktiivisuudessa toimintaa kohtaan (kahdestatoista eli hallinnonalasta puolet oli vastannut aktiivisesti). Hallinnonalakohtaiset raportit toimitettiin kuitenkin ministeriöiden HR-koordinaattoreille tiedoksi, jotta he voivat hallinnonalakohtaista toimintaa kehittäessään hyödyntää niiden informaatiota. Vastaavasti alueverkostokohtaiset raportit toimitettiin kunkin alueverkoston puheenjohtajille, jotta alueverkosto voi tarkastella tuloksia oman verkostonsa nykytilan osalta. Roolin mukainen syvempi tulosten tarkastelu taas ei ollut keskeistä, koska vastaajista noin 2/3 osaa oli HR-koordinaattoreita, ja muun roolin omaavat edustivat varsin hajanaista tehtäväroolia. Tosin tulosten raportoinnissa pääkohdittain annetut arviointien keskiarvot tuodaan raportoinnissa esiin, mistä käy ilmi, että HR-koordinaattorit ovat arvioineet osa-alueita muiden roolien edustajia kriittisemmin. Vaikka nämä kolme ryhmää jäivät vaille taustamuuttujan mukaista syvempää analyysiä, niin heidän antamansa arvioinnit ja avovastaukset ovat kuitenkin tulosten kokonaistarkastelussa mukana.

Avovastausten osalta saatu materiaali oli valmiiksi tekstimuodossa, joten litterointia ei tarvittu. Aluksi vastauksia luettiin useaan kertaan aineiston sisäistämiseksi ja kokonaiskuvan luomiseksi niistä. Tämän jälkeen vastaukset päätettiin ryhmitellä sen mukaan, ilmoittiko vastaaja olevansa alueverkoston jäsen vai ei, jotta avovastauksista saatiin esille näiden ryhmien toimintaan liittyvät näkemykset ja odotukset. Sisältöanalyysissä tyypiteltiin vastauksia kiinnittäen huomiota avainasioiden löytämiseen. Huomiota kiinni-

tettiin ilmaisujen välisiin samankaltaisuuksiin ja eroihin. Keskenään samankaltaisia vastauksia ryhmiteltiin ja tiivistettiin tekstinkäsittelyohjelman avulla hakien siten vastausten yleistä linjaa. Avovastauksia tarkasteltaessa osoittautui, että vastaukset ovat hyvin samansuuntaisia riippumatta siitä, onko vastaaja alueverkoston jäsen vai ei. Tästä havainnosta johtuen näiden vastaajaryhmien eriävät näkemykset tuodaan raportoinnissa esiin vain jos niitä ilmenee. Raportoinnissa tuodaan esiin tiivistetty kuvaus samansisällöisistä vastauksista ja siten välitetään niiden sisällöllinen viesti. Lisäksi tuloksissa nostetaan vastauksista esiin joitain sitaatteja tukemaan raportoinnin havainnollisuutta.

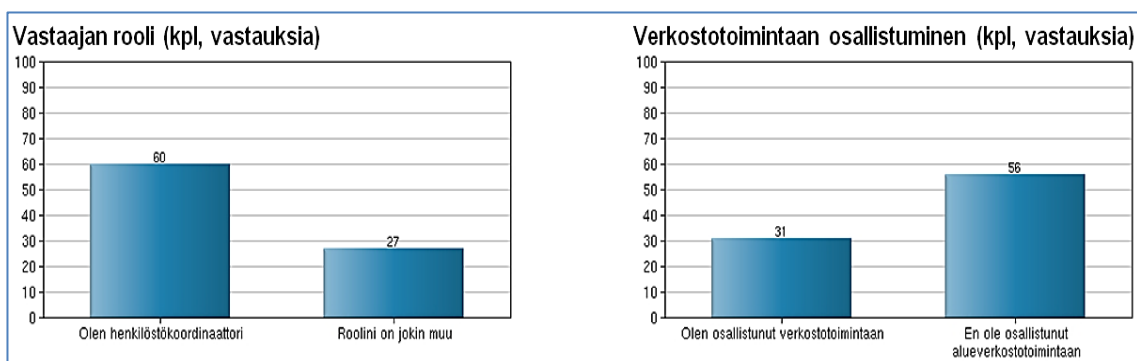
Eri osa-alueiden väittämissä kuusiportaisella asteikolla koko vastaajajoukon antamat arvioinnit eri tekijöissä raportoidaan keskiarvoina siten, että myös vastausten hajonta tulee näkyväksi. Näitä vastauksia on avovastauksiin nähden vähemmän, koska on hyvä muistaa, että väittämät tulivat vastattavaksi vain niille, jotka taustakysymyksissä ilmoittivat olevansa alueverkoston jäseniä (avovastauksiin vastasivat kaikki vastaajat).

3.7 Kehittämistyön eteneminen kyselyn tulosten pohjalta

Alkuvaiheessa ennen varsinaisten kehittämistoimenpiteiden aloittamista Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön henkilöstö käsitteli tuloksia sen hetkisten alueverkostojen vetäjien kanssa yhteisessä workshopissa. Tilaisuudessa Verkostokonsulttien verkostoasiantuntijan kanssa, osin toiminnallisia menetelmiä käyttäen, kiteytettiin kehittämistyön painopisteitä, toimenpiteitä ja suuntaa. Koska muun muassa Carrin ja Kemmisin (1983) mukaan toimintatutkimuksen kehittämishanke toteutetaan spiraalimaisena syklinä, johon kuuluu suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi, niin tarkoitus on muodostaa ryhmä joka pidemmällä aikavälillä toteuttaa tätä toimintaa. Tämän ryhmän, joka sai nimekseen alueverkostojen kehitysfoorumi, toimintaa on kuvattu tarkemmin tämän dokumentin kehittämistoimenpiteitä kuvaavassa osuudessa.

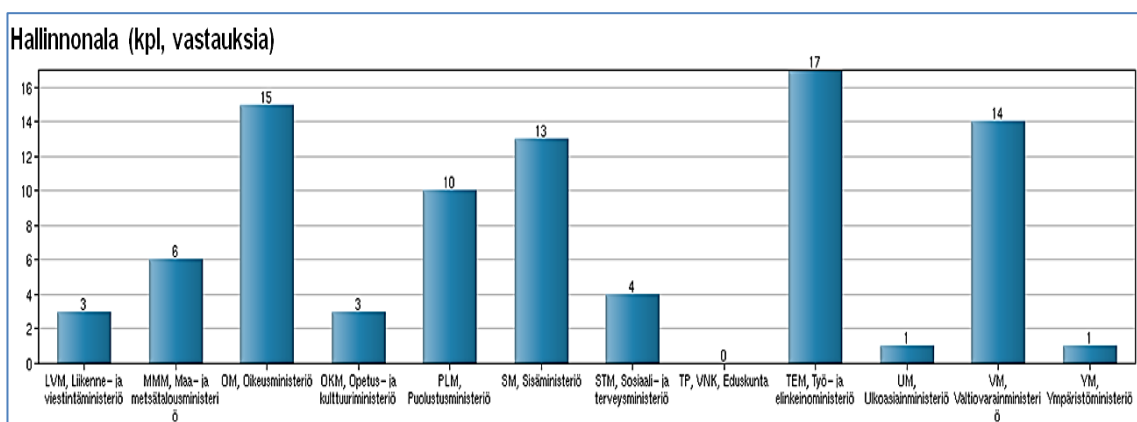
4 Lähtötilannetta kartoittavan tutkimuskyselyn tulokset

Kysely lähetettiin vastattavaksi 244 henkilölle, joista 87 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausprosentti on siten 36. Vastausprosentti on kohtalaisen hyvä. Vastaajista 31 on alueverkoston jäseniä ja 60 on ministeriön tai viraston HR-koordinaattoreita. Vastaajajoukon tarkemmalla rajauksella olisi saavutettu todennäköisesti parempi vastausprosentti, mutta vastausmahdollisuus haluttiin antaa mahdollisimman laajalle joukolle verkostojemme jäseniä, eikä joukkoa harkintaan perustuen rajattu. Kyselyn tulokset antavat riittävän kattavasti tietoa lähtötilanteen ja kehittämistarpeiden kartoittamiseen.



Kuvio 15. Vastaajien rooli ja osallistuminen alueverkostotoimintaan.

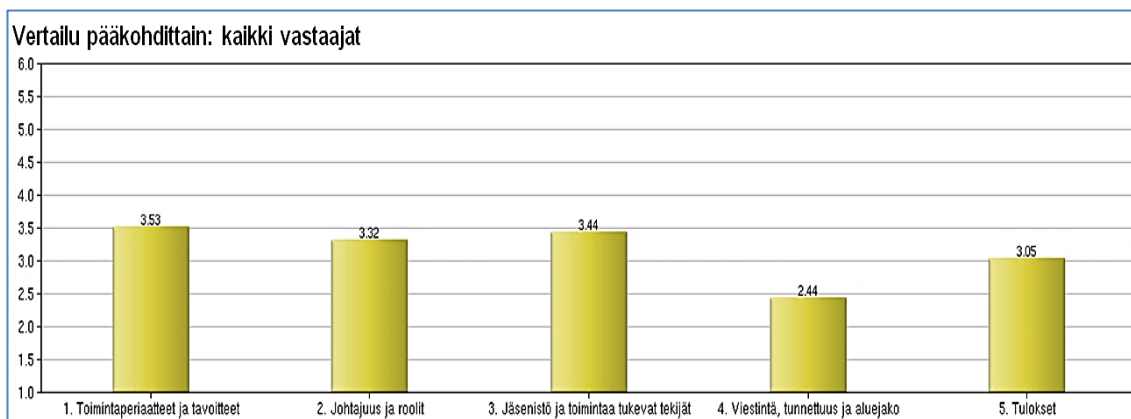
Hallinnonaloittain vastaajien lukumäärä oli puolella hallinnonaloista vähäistä tai vastauksia ei saatu lainkaan. Tulosta voi osin selittää hallinnonalojen koko tai se ettei kyseisellä hallinnonalalla ole ollut merkittäviä henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoshankkeita. Tutkimuksen tulosten kannalta tulos ei ole merkittävä, mutta tuo näkyväksi sen mille hallinnonaloille yleisesti ottaen tulee kohdistaa toimintaa aktivoivia toimenpiteitä.



Kuvio 16. Vastaajien lukumäärät hallinnonaloittain.

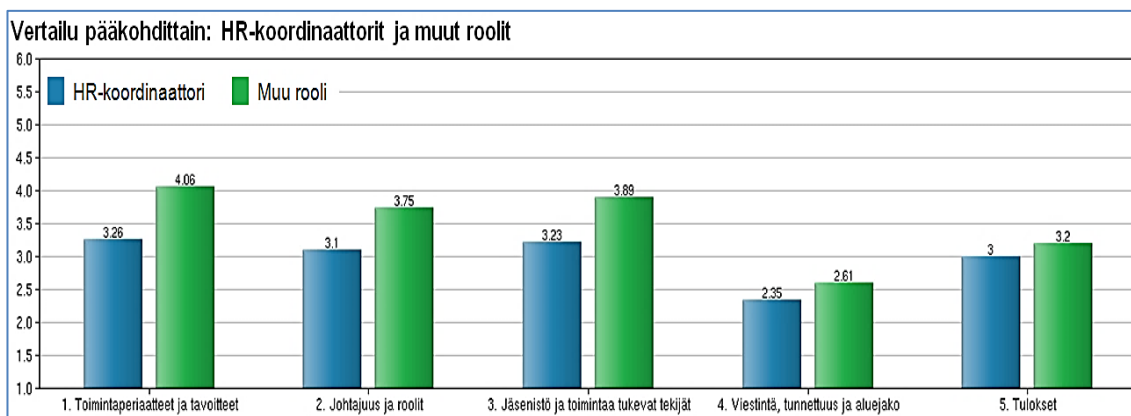
4.1 Tulokset pääkohdittain kokonaisuutena ja vastaajan roolin mukaan

Pääkohdittain tarkasteltuna alueverkoston jäsenten antamat arviot toiminnan eri osa-alueilla ovat alle arviointiasteikon keskiarvon 3,5. Vain toimintaperiaatteet ja tavoitteet arvioitiin vähän keskitason yläpuolelle. Kaikilla osa-alueilla on kehittämistarvetta. Osa-alueista etenkin viestintä, toiminnan tunnettavuus, alueverkostojen aluejako, johtajuus ja toimijoiden roolit sekä toiminnan tulosten arviointi nousevat kehityskohteiksi.



Kuvio 17. Alueverkoston jäsenten antamien arviointien keskiarvot väittämässä pääkohdittain.

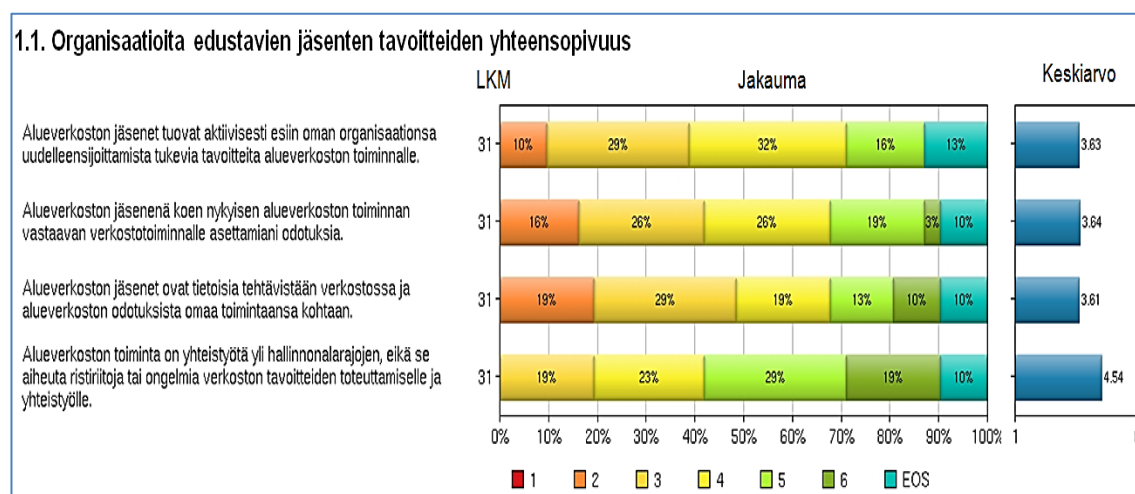
Vastaavia tuloksia vastaajan roolin mukaan tarkasteltaessa – HR-koordinaattori vai muu rooli – selviää, että kaikilla osa-alueilla HR-koordinaattorit ovat arvioinneissaan kriittisempiä. Arviointien tasoerot eri pääkohdissa ovat vastaajaryhmittäin hyvin yhdenmukaiset. Oma arvioni erolle on, että HR-koordinaattorit roolinsa pohjalta odottavat toiminnalta konkreettista tukea muun muassa henkilöstön uudelleensijoittamisen tueksi, ja siten asettavat toiminnalle muuta vastaajaryhmää korkeammat odotukset.



Kuvio 18. Pääkohdittain roolin mukaan jaotellut alueverkoston jäsenten arviointien keskiarvot.

4.2 Tulokset kyselyn 1. osiossa toimintaperiaatteet ja tavoitteet

Vahvuutena organisaatioita edustavien jäsenten tavoitteiden yhteensopivuudessa nousee kokemus yhteistyöstä yli hallinnonalarajojen ja se, ettei eri hallinnonalojen yhteistyön nähdä aiheuttavan ongelmia. Peräti 48 prosenttia alueverkostoon kuuluvista vastaajista arvioi tämän toteutuvan erinomaisesti. Merkittäväksi kehityskohteeksi nousee jäsenten tietoisuuden lisääminen heidän tehtävistään verkostossa ja verkoston odotuksista omaa toimintaansa kohtaan. Vastaajista 48 prosenttia arvioi sen toteutuvan heikosti.



Kuvio 19. Alueverkostoon kuuluvien jäsenten arvio tavoitteiden yhteensopivuudesta.

Millainen alueverkoston konkreettinen toiminta tukee omia tavoitteitasi silloinkin, kun omassa virastossasi ei ole välitöntä muutoshanketta tai sen uhkaa?

Vastaajat pitävät tärkeänä tutustumista alueen virastojen toimintaan, kontaktien sekä valtion yhteisen me-hengen luomista, mikä auttaa myös hälventämään ennakkoluuloja. Alueellisen tuntemuksen lisääntymiseksi tietoa toivotaan esimerkiksi alueen työllisyydestä, väestörakenteesta ja alueelle suunnitteilla olevista työllistävistä hankkeista. Nykyisille tai tulevaisuuden tarpeille pohjaa luovaa toimintaa, kuten esimerkiksi kokemusien jakamista, case esittelyjä sekä omien muutosaineistojen laadintaan ja oman viraston henkilöstön tuen edellytyksien lisäämiseksi saatavaa informaatiota pidetään tärkeänä. Yhteistyöltä odotetaan tietoa tulevista ja meneillään olevista muutostilanteista, muutoksen kohteena olevien henkilöiden osaamisesta, mutta myös muiden virastojen rekrytointisuunnitelmista. Yhteistyö antaa mahdollisuuden vertaistukeen ja kaikkia hyö-

dyttävien ideoiden lisääntymiseen. Myös henkilöstösuunnitelmien esittelystä ja tuesta oman viraston henkilöstösuunnittelun edistämiseksi tulee esiin toiveita. Ne jotka eivät pysty osallistumaan kokoukseen toivovat kokousmuistiota tai muuta informaatiota taapaamisen sisällöstä. Konkreettisen toiminnan edellytysten näkökulmasta esitetään myös verkoston pelisääntöjen täsmentämistä ja luottamuksellisuuden korostamista.

Mitä hyötyjä näet hallinnonalojen välisen alueellisen yhteistyön antavan uudelleensijoittamiselle?

Siiloutuneesta toiminnasta ja näkemyksistä voidaan päästä kohti valtionhallinnon kokonaisuuden huomioimista. Verkosto nähdään myös yksittäistä toimijaa vahvempana ja verkosto luo olemassaolollaan edellytyksiä toimenpiteille, joihin yksittäisen HR-koordinaattorin voi olla hankalaa tai mahdotonta ryhtyä. Edellytykset henkilöstön uudelleensijoittumiselle lisääntyvät kontaktien myötä sekä tietoisuuden lisääntyessä eri hallinnonalojen virastojen toiminnasta. Parasta on onnistunut sijoituspaikka lähialueelta, tähän tarvitaan muutoksen kohteena olevien osaamisesta ja avautuvista tehtävistä saatavan tiedon lisäksi myös asennemuutosta, jota hallinnonalojen välinen yhteistyö voi alueella edistää.

Paras hyöty on jos löydetään uusi sijoituspaikka lähialueelta. Esimerkiksi toimitustyössä ei varmasti ole suurtakaan eroa mikä virasto on työnantaja. Pääasia on kuitenkin työpaikka.

Jos yhteistyö olisi välitöntä, olisi mahdollista tarjota osaajia suoraan virastolta toisele ja ilmaista osaajien tarve jo ennen tehtävien hakuun laittoa.

Itse olin yhteydessä muutoksemme alkuvaiheessa mm. maistraattiin ja se kantoi hedelmää. Kaksi henkilöä työllistyi sinne. Alueverkoston kautta tällainenkin asia olisi ollut helpommin hoidettavissa ja keskusteltavissa, kun ihmiset tuntuivat toisensa jo entuudestaan.

Jos aletaan nähdä valtio yhteisenä työnantajana, hallinnonalojen välinen yhteistyö helpottuu. Työsarkaa riittää vielä monessa suhteessa siinä, että virkajärjestely virastojen ja hallinnonalojen välillä alkaa todella toimia. Liian paljon valtiolta irtisanotaan henkilöstöä samalla, kun otetaan ulkoa uutta.

Alueverkoston toiminnan suunnittelusta ja kumppanuuksista alueverkostoon kuuluvilta kysyttäessä, ei mikään osa-alueen keskiarvo nouse yli arviointiasteikon keskiarvon 3,5. Kehitettävää on siis kaikilla osa-alueilla. Erityiseksi kehityskohteeksi kuitenkin nousevat toimenpiteet, jotka edistävät alueverkoston jäsenten edellytyksiä laatia yhteistyössä alueverkostonsa toiminnan tavoitteet sekä suunnitelmat toimenpiteistä niiden saavut-

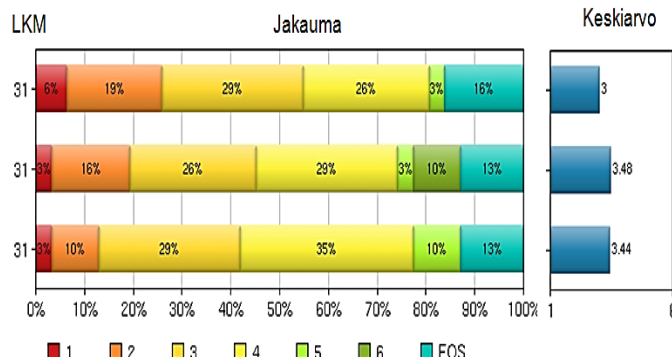
tamiseksi. Peräti 54 prosenttia vastaajista arvioi tämän toteutuvan heikosti ja 16 prosenttia vastaajista ei osannut ottaa kysymykseen kantaa.

1.2. Alueverkoston toiminnan suunnittelu ja kumppanuudet

Alueverkoston jäsenet ovat laatineet yhteistyössä uudelleensijoittamista tukevalle toiminnalleen tavoitteet sekä suunnitelmalliset toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Alueverkosto tunnistaa toimintansa keskeiset kohderyhmät ja suunnittelee uudelleensijoittamista tukevaa toimintaansa näiden tarpeisiin.

Alueverkosto tunnistaa työtään tukevia sidosryhmätoimijoita ja rakentaa heidän kanssaan toimintaansa tukevaa yhteistyötä.



Kuvio 20. Alueverkostojen jäsenten arvio toiminnan suunnittelusta ja kumppanuuksista.

Jos sinulla on kokemusta alueverkostojen tapaamisista, niin miten niiden sisältöä tai toimintatapaa tulee mielestäsi muuttaa nykyisestä?

Tässä yhteydessä tähän kaikille vastaajille esitettyyn kysymykseen saatiin kysymyksen asettelusta johtuen kantaaottavia vastauksia vain alueverkostoon kuuluvilta vastaajilta. Vastauksissa tulee esiin se, miten toiminta on pohjautunut puolustusvoimien muutos-hankkeille, mikä on osaltaan vaikuttanut toiminnan sisältöön ja tavoitteisiin. Toimintaan toivotaan nykyistä laajempaa edustusta eri hallinnonalojen virastoista ja aluejaon tarkistamista työhön sijoittumisen näkökulmasta nykyistä tarkoituksenmukaisemmaksi. Eri alueverkostojen toiminnalle toivotaan yhdenmukaisuutta ja esimerkiksi kaikille yhteistä perusasiatlistaa. Keskeisenä nähdään myös tarve löytää aktiiviset puheenjohtajat ja muut toimijat, muuten verkosto ei toimi eikä mitään tapahdu. Toivetta yhteistyön laajentamisesta alueen muihin työnantajiin, ulkopuolisten asiantuntijoiden kutsumista luennoimaan kokouksiin sekä alueverkostoille yhteistä koulutuspakettia esitetään. Vaikka uudelleensijoittumisen edistäminen tärkeää onkin, niin toiveena esitetään sisällön laajentamista koko aihealueen kehittämiskenttään. Toiminnan toivotaan olevan mahdollisimman konkreettista ja esille nousee myös toive siitä, että kaikki asennoituvat asiaan rakentavasti ja positiivisesti.

Olen ollut vasta yhdessä tapaamisessa. Suurelta osin käsiteltiin puolustusvoimien asioita. Jatkossa varmasti muillakin hallinnonaloilla on muutoksia tulossa. Näihin aisoihin todennäköisesti tullaan keskittymään?

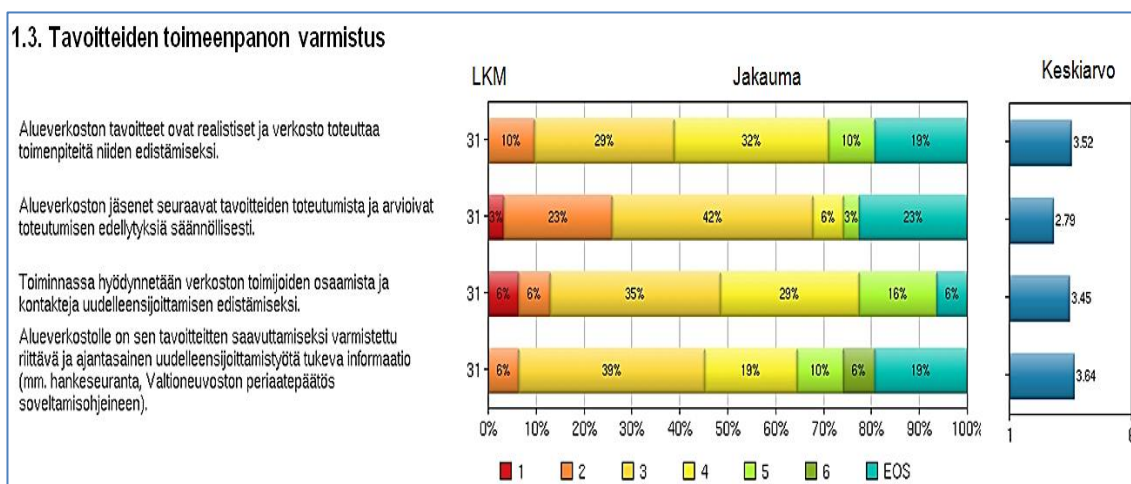
Keski-Suomen alueverkoston käynnistämisen lähtökohtana ovat olleet puolustusvoimien rakenneuudistukset. Tästä syystä verkoston alue on ollut hieman epämääräinen ulottuen Kauhavalta Kuopioon. Tämä on vastannut puolustusvoimien tarpeeseen, mutta ei vastaa esim. muiden virastojen työssäkäyntialueita Keski-Suomessa.

Pitää löytää aktiiviset toimijat, vetäjät verkostolle, muuten ei tapahdu mitään.

Alueverkostomme ei toimi ollenkaan – tai sitten en ole saanut siitä tietoa.

Tärkeintä olisi saada kaikkien virastojen edustus järjestettäviin tapaamisiin. Työnantajien tulisi kokea asia tärkeäksi ja velvoittaa omat HR-koordinaattorit tapaamisiin.

Kaikkien asenne olisi hyvä olla rakentava ja positiivinen, silloin asiaa viedään eteenpäin, eikä päinvastoin. Olen valittavasti törmännyt sellaiseenkin, että lopetettavan organisaation edustaja haukkui muut, kun eivät olleet vastaanottaneet heidän henkilökuntaansa, vaikka ei ollut paikkojakaan, mihin vastaanottaa, niin se saa asian muuttumaan negatiiviseksi eikä aikanaan edesauta asiaa.

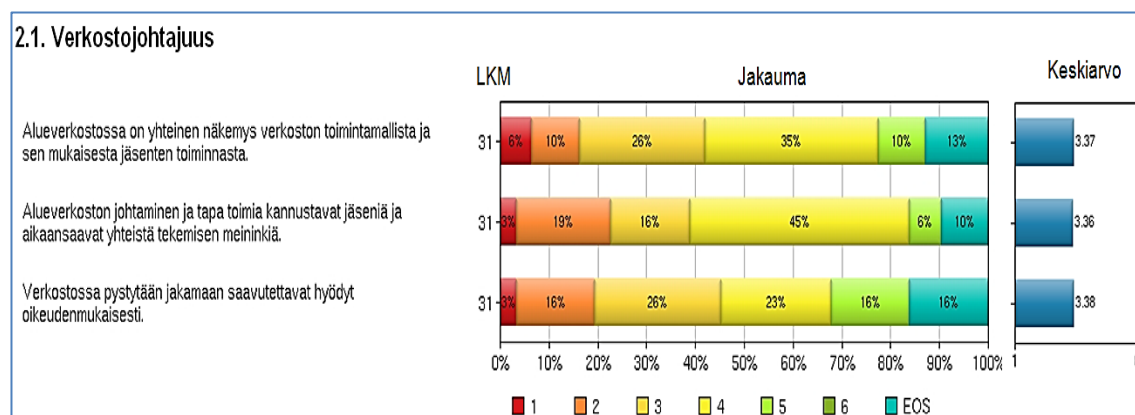


Kuvio 21. Alueverkostojen jäsenten arvio tavoitteiden toimeenpanosta alueverkostossa.

Alueverkoston tavoitteiden toimeenpanon varmistuksesta alueverkostoon kuuluvilta kysyttäessä kolme osa-aluetta asettuu lähelle arviointiasteikon keskiarvoa 3,5. Uudelleensijoittamista tukevalle työlle koetaan olevan informaatiota ja verkoston toimijoiden osaamista sekä kontakteja hyödynnetään. Toki näitäkin osa-alueita on tarve edistää, mutta erityisesti kehityskohteeksi nousevat toimenpiteet, jotka edistävät tavoitteiden toteutumisen seuranta ja niiden toteutumisen edellytysten arviointia. Peräti 68 prosenttia vastaajista arvioi tämän toteutuvan heikosti ja 23 prosenttia vastaajista ei osannut ottaa kysymykseen kantaa. Tämä kehittämiskohde liittyy läheisesti edellä todettuun haasteeseen alueverkoston jäsenten edellytyksistä laatia alueverkostonsa toiminnan tavoitteet sekä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Tässä kysymyskokonaisuudessa esitettyihin väittämiin liittyen kysely ei sisältänyt avokysymyksiä.

4.3 Tulokset kyselyn 2. osiossa johtajuus ja roolit

Verkostojohtajuudesta alueverkostoon kuuluvilta kysyttäessä, ei mikään osa-alueen keskiarvo nouse yli arviointiasteikon keskiarvon 3,5. Kehitettävää on siis kaikilla osa-alueilla. Vastauksissa näkyy aiemmissakin tuloksissa esille noussut haaste toiminnan tavoitteiden määrittelystä sekä suunnitelmien laadinnasta toimenpiteiksi niiden saavuttamiseksi. Tämän voi nähdä vaikuttavan etenkin yhteiseen näkemykseen verkoston toimintamallista ja sen mukaisesta jäsenten toiminnasta, minkä 42 prosenttia vastaajista arvioi toteutuvan heikosti. Vastaajista 6 prosenttia oli tämän osa-alueen toteutumisesta täysin eri mieltä ja 13 prosenttia ei osannut ottaa asiaan kantaa. Se että tavoitteiden määrittelyssä, ja niitä tukevien toimenpiteiden suunnittelussa on haasteita, vaikeuttaa yhteisen näkemyksen syntymistä toimintamallista ja toimintatavasta. Nämä tekijät osaltaan heikentävät myös verkoston jäsenten kokemusta saavutettavista hyödyistä.



Kuvio 22. Alueverkostojen jäsenten arvio alueverkoston verkostojohtamisesta.

Miten alueverkoston vetovastuu tulee mielestäsi järjestää huomioiden näkökanta, että verkoston tulee toimia varsin itsenäisesti?

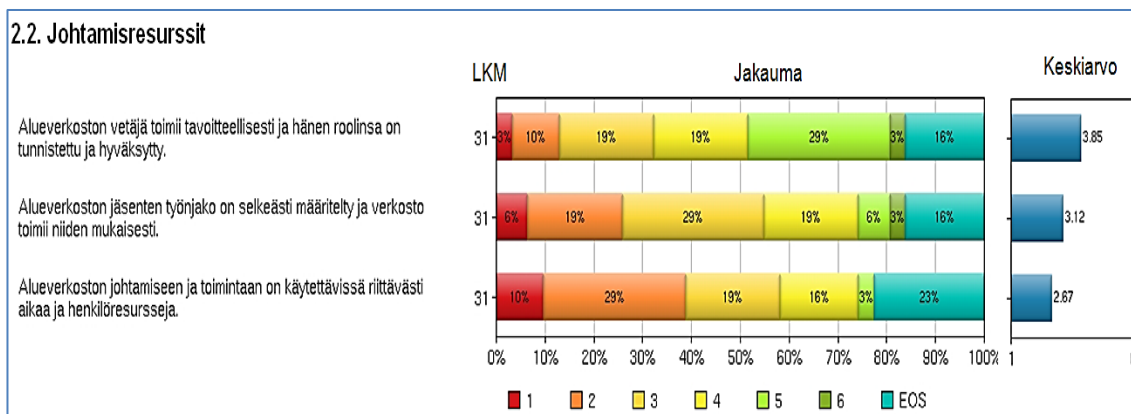
Tähän kaikille esitettyyn kysymykseen saaduissa vastauksissa korostuu näkemys siitä, että on hyvä jos sama vetäjä toimii esimerkiksi kaksi vuotta. Vetovastuuta esitetään kiertäväksi ja nähdään, että vetäjä tarvitsee tuekseen myös muita verkoston toimijoita (esimerkiksi 2–5 hengen ryhmän). Näkemyksiä tuli myös ajallisesti lyhyemmästä veto- vastuusta, mutta pääsääntöisesti esitettiin kahden vuoden tai jopa pidempää jaksoa. Vastauksissa korostuu myös tarve Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön tuesta aluever-

koston vetäjälle ja hänen ryhmälleen. Esitetään myös, että vetovastuu pitää olla Valtion henkilöstöpalvelut -yksiköllä tai että sen tulee ainakin olla aktiivinen toimintaperiaatteiden täsmentäjä ja vahva taustatuki. Vetäjältä toivotaan myös omakohtaista kokemusta henkilöstön asemaan vaikuttaneen muutoksen toteutuksesta, mutta toisaalta ehdotonta edellytystä tämän kokemuksen omaamiseen ei edellytetä. Myös ehdotus jonkinlaisesta toimijoita motivoivasta rahallisesta korvauksesta nousee esiin ja toive työnantajan myönteisestä suhtautumisesta asiaan.

On todennäköisesti suuri haaste saada alueverkostolle aktiivinen vetäjä, koska vetäjältä nimenomaan edellytetään aktiivista otetta ja halua toimia vetäjänä. Vetäjäksi ei siten ole mahdollista "pakottaa" ketään. Hallinnonalojen tilanteet alueilla vaihtelevat, joten en kannata myöskään vetovastuiden jakamista hallinnonalojen kesken. Verkoston vetovastuuseen kannattanee kuitenkin viime kädessä saada henkilö, jonka oma organisaatio on muutoksen kohteena. Näin henkilöllä on näkemystä ja tietämystä muutosturvasta ja sitä ohjaavista normeista. Lisäksi vetovastuussa olevan olisi hyvä olla alueelta, esim. pääkaupungista ei ole mielekästä toimia verkoston vetäjänä.

Verkoston vetäjän vastuu selvitettävä ja vaihtuva vetäjän valinta kahden vuoden välein, ettei kenellekään tule liian aikaa vieväksi. Aina pitää muistaa sekin, että meillä kaikilla on hoidettavana omat tehtävät virastoissamme ja tänä päivänä työaika valitettavasti on lähempänä 120% kuin 100%.

Vahvuutena organisaatioita edustavien jäsenten näkemyksessä johtamisresursseista nousee näkemys siitä, että alueverkoston vetäjän rooli on tunnistettu ja hyväksytty.



Kuvio 23. Alueverkoston jäsenten arvio alueverkoston johtamisresursseista.

Alueverkoston työnjako, sen selkeys ja toiminta työnjaon mukaisesti puolestaan jää selkeästi alle arviointiasteikon keskiarvon 3,5. Tätä tulosta selittää myös aiemmissa tuloksissa esiin nousseet haasteet liittyen työnjakoon ja rooleihin. Selkein ongelma on kuitenkin kokemus siitä, ettei alueverkoston johtamiseen ja toimintaan koeta olevan

riittävästi aikaa ja henkilöresursseja – peräti 58 prosenttia vastaajista arvioi tilanteen olevan heikko ja 23 prosenttia ei osannut ottaa asiaan kantaa.

Mitä rooleja alueverkostossa sen vetäjän lisäksi tulee olla?

Tähän kaikille esitettyyn kysymykseen keskeinen vastaus oli, että vetäjä tarvitsee kumppanikseen vähintäänkin toisen toimijan tai useamman hengen tiimin alueelta. Tehtäviä joihin esitetään hoitajaa, ovat muun muassa koulutusyhdyshenkilö, sihteeri, Hessun ylläpitäjä (Hessu on verkoston jäsenten yhteinen Moodle-oppimisympäristöön toteutettu työtila), muutosturvakoordinaattori, Kaiku-koordinaattori ja tiedottaja. Esitetään että jokaisen alueverkoston kannattaa hyödyntää jäsentensä valmiita vahvuusalueita. Toisaalta tuodaan esiin verkoston antama mahdollisuus sen jäsenelle syventää osaamistaan erikoistumalla johonkin verkostossa koettuun tarkoituksenmukaiseen osa-alueeseen, mitä osaamista hän jakaa verkoston jäsentenkin osaamisen lisäämiseksi.

Mitkä tekijät motivoisivat itseäsi toimimaan alueverkoston vetäjänä tai muussa aktiivisessa verkostotoimijan roolissa?

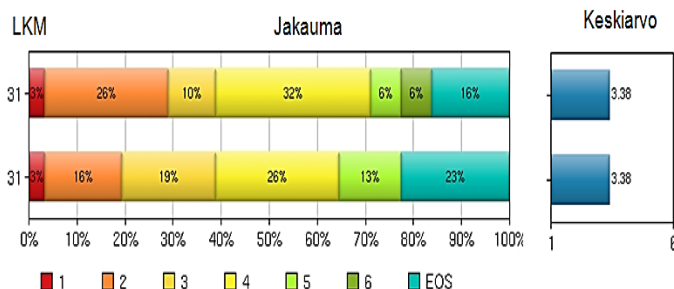
Kysymykseen annetut vastaukset painottavat roolin selkeyttä ja valtuuksien saamista sekä Valtion henkilöstöpalvelut -yksiköstä toteutettua vapaaehtoisuuteen pohjautuvaa tehtävään nimeämistä. Työnantajalle koituva lisäarvo ja tuki toimintaedellytyksille sekä tuloksellinen toiminta motivoivat. Hyvä ryhmä ja myös mahdollisuus kehittyä ammatillisesti nousevat motivoivina tekijöinä esiin. Resurssien riittävyys omien töiden ohella nähdään suurimpana esteenä, mutta hyvä ryhmä parhaimmillaan nähdään tätä haastetta lieventävänä tekijänä.

Johtamismenetelmistä alueverkostojen jäseniltä kysyttäessä molemmat arvioidut tekijät jäävät alle arviointiasteikon keskiarvon 3,5 (katso kuvio 24 seuraavalla sivulla). Aiempia tuloksia ajatellen näkemys alueverkoston käytössä olevista ja toimintaa tukevista johtamisperiaatteista, koetaan yllättävänkin hyväksi. Kokemus johtamisperiaatteista ja hallinnonalojen erilaisista toimintaperiaatteista johtuvista ongelmista arvioidaan keskenään samalle tasolle. Molemmat osa-alueet vaativat kehittämistä. Tähän osioon ei liittynyt vastaajille esitettyjä avokysymyksiä.

2.3. Johtamismenetelmät

Alueverkostolla on käytössä tarkoituksenmukaiset ja toimintaa tukevat johtamisperiaatteet (peilsäännöt, palaverikäytännöt ja yhteydenpitomenetelmät).

Esimerkiksi hallinnonalojen erilaisista toimintaperiaatteista johtuvia ongelmia ja ristiriitoja kyetään alueverkostossa käsittelemään rakentavasti.



Kuvio 24. Alueverkoston jäsenten näkemys alueverkoston johtamismenetelmistä.

4.4 Tulokset kyselyn 3. osiossa jäsenistö ja toimintaa tukevat tekijät

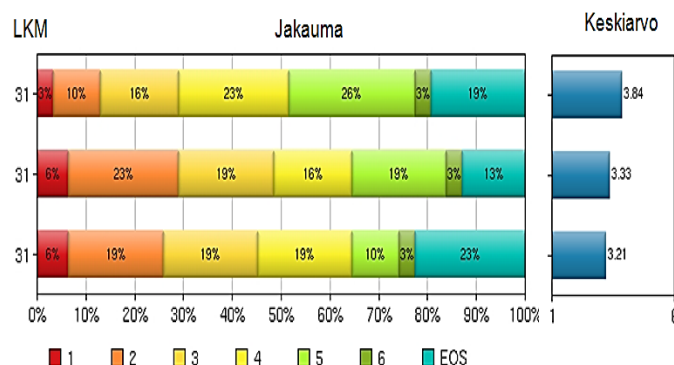
Jäsenistön rakenteen osalta alueverkostojen jäsenet kokevat, ettei jäsenten tarvitse olla virallisesti nimettyjä HR-koordinaattoreita. Verkoston toimivuuden ja tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta tulos 3,84 on hyvä, eikä sen valossa jäsenistön valintakriteereihin koeta tarvittavan muutoksia. Selkeänä puutteena nähdään aiemminkin esille tullut alueen virastojen edustus alueverkostossa, sillä 48 prosenttia vastaajista pitää nykytilannetta huonona. Ehkä hieman yllättäen kokemus etenkin alueverkostoon liittymisestä ja toimintaan perehdyttämisestä sai tällä osa-alueella kaikkein heikoimman arvion. Näiden tulosten perusteella uutena selkeänä kehittämiskohteena nouseekin esiin tietoisuuden lisääminen alueverkostoihin liittymisestä sekä toimintaan perehdyttämistä tukevien keinojen edistämisestä.

3.1. Jäsenistön rakenne

Alueverkoston jäsenistön rakenne (kaikki jäsenet eivät tällä hetkellä ole HR-koordinaattoreita) on toimiva ja tarkoituksenmukainen.

Verkoston alueella toimivien virastojen edustus alueverkostossa on riittävän kattava.

Alueverkostoon liittyminen on helppoa ja uusien jäsenten perehdyttämiseksi alueverkoston toimintaan on olemassa käytännöt.



Kuvio 25. Alueverkoston jäsenten näkemys alueverkoston jäsenistön rakenteesta.

Koetko toimivampana sen, että HR-koordinaattori on virastonne edustajana alueverkostojen toiminnassa, vai miten alueellinen edustus tulee mielestäsi järjestää?

Vastaajien näkemys on, että ensisijaisesti on hyvä jos HR-koordinaattori toimii myös alueverkoston jäsenenä. Vastaajien näkemys kuitenkin on, että alueellinen tuntemus on kaikkein tärkeintä ja siten alueellisessa verkostossa voi olla tarkoituksenmukaistakin järjestää edustus toisin. Vaihtoehtoisena edustajana nousee esiin muun muassa henkilöstö- tai hallintopäällikkö tai muu vastaava työnantajan edustaja. Silloin jos edustaja on muu kuin HR-koordinaattori, niin tästä tulee HR-koordinaattorilla olla tieto ja henkilöiden tulee pitää toisensa tietoisena tilanteesta ja verkostossa käsitellyistä asioista.

Valtakunnallinen HR-koordinaattori tuntisi paremmin kokonaisuuden, mutta hänellä ei ole paikallistuntemusta. Alueellinen edustus siksi ehkä parempi.

HR-koordinaattori voisi jäsen olla, ihan tiedonkulun varmistamiseksi. Koordinaattori kuitenkin tarvitsee käytännön työssään kaiken sen tiedon, minkä alueverkosto tarjoaa.

HR-koordinaattori on hyvä edustaja alueverkostossa, paras.

Virastokoordinaattorit ovat hoitaneet asian yhteistyössä ja –ymmärryksessä omien virastojensa kanssa. Paras ratkaisu – paikallinen asiantuntemus!

Jos et ole tällä hetkellä mukana alueverkoston toiminnassa, niin mitkä ovat keskeisimmät syyt siihen?

Vastaukset tähän kysymykseen jakaantuvat merkittävästi riippuen siitä, onko vastaaja alueverkoston jäsen. Verkoston jäseneksi nimetyt ilmaisevat keskeisenä syynä muut kiireet sekä sen, ettei virastossa ole meneillään muutoshanketta ja siten osallistumista ei nähdä tärkeänä. Ne jotka eivät vielä ole alueverkoston jäseniä ilmaisevat keskeiseksi syyksi sen, että he eivät tiedä verkostojen olemassaolosta, hallinnonalan koordinaattori ei ole kannustanut osallistumaan ja yksinkertaisesti – ei ole kutsuttu! Verkostojen toiminnasta esiintyvän tietämättömyyden lisäksi myös näissä vastauksissa korostuu näkemys siitä, että kun omassa virastossa ei ole alueella muutosta, niin osallistumista ei pidetä tärkeänä. Esiin nousee myös se, että Etelä-Suomessa ei ole omaa verkostoa. Verkostoon kuulumattomien vastauksia:

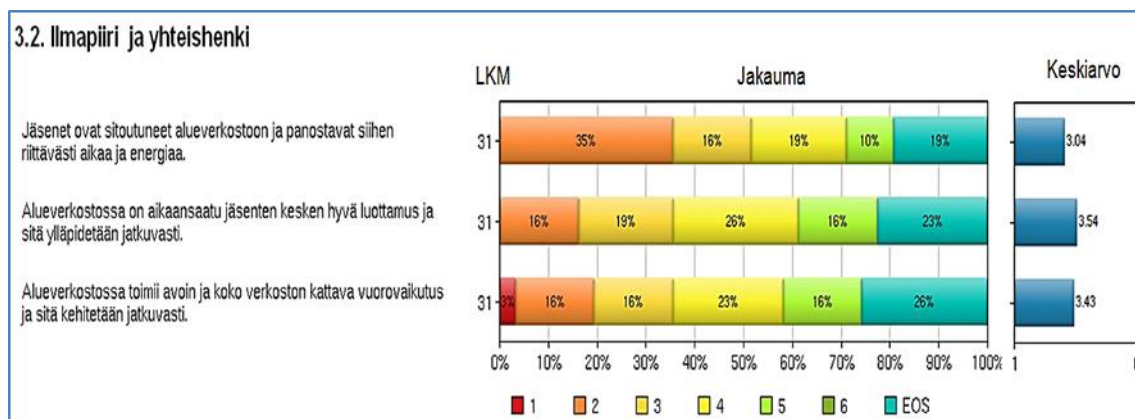
Ehkä vain passiivisuus. Toisaalta omalla alueellani mahdollisesti toimivasta verkostosta en muista juurikaan kuulleen. Ehkä olisi hyvä lähestyä HR-koordinaattoreita kirjeellä, jossa eri alueiden verkostoista kerrotaisiin ja osallistumismahdollisuutta tarjottaisiin.

En tiedä toiminnasta oikeastaan mitään. En tiedä miten ja missä ja miksi. Voisin olla innokaskin antamaan omaa aikaani toiminnalle, jos vain pääsisin enemmän jyvälle koko toiminnasta.

Helsingissä ei ole alueverkostoa ja toisaalta omassa virastossa ei ole rekrytointia eikä irtisanomisia tiedossa.

Aika ei riitä. Olemme joutuneet karsimaan kaiken ylimääräisen ja jos osallistumisesta ei ole nähtävissä välitöntä hyötyä, ei aikaa osallistumiseen ole.

Ilmapiirin ja yhteishengen osalta alueverkostojen jäsenet kokevat jäsenten keskinäisen luottamuksen ja sen ylläpitämisen olevan hyvällä tasolla. Myös avoin vuorovaikutus ja sen kehittäminen koettiin lähes yhtä hyväksi. Molemmissa tekijöissä vastaajista 25 prosenttia kuitenkin koki tilanteen huonoksi ja yli 20 prosenttia ei osannut ottaa asiaan kantaa. Molemmat osa-alueet vaativat edistäviä toimenpiteitä. Jäsenten sitoutuneisuus ja toimintaan annettu panos koettiin toteutuvan kaikkein heikoiten, sillä peräti 51 prosenttia vastaajista koki sen olevan alhaisella tasolla. Tähän osioon ei sisällynyt avovastauksia.

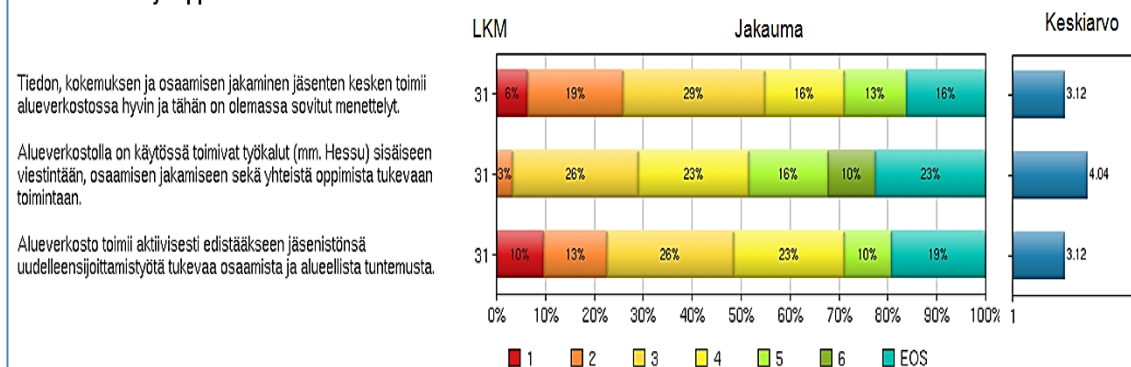


Kuvio 26. Alueverkoston jäsenten näkemys alueverkoston ilmapiiristä ja yhteishengestä.

Osaamisen ja oppimisen osalta alueverkostojen jäsenet kokevat, että heidän käytösään on toimivat työkalut sisäiseen viestintään, osaamisen jakamiseen sekä yhteistä oppimista tukevaan toimintaan. Vastausten keskiarvo on hyvä ja 49 prosenttia vastaajista pitää sitä vähintäänkin hyvänä. Tietoisuuden lisääminen välineistä vaatii silti toimenpiteitä, koska 23 prosenttia vastaajista ei osannut ottaa asiaan kantaa. Selkeästi heikommin nähdään toteutuvan osaamisen jakaminen jäsenten kesken sekä alueverkoston tuki uudelleensijoittamista tukevan osaamisen ja alueellisen tuntemuksen lisäämiseksi. Molemmat osa-alueet vaativat tarkastelua kehittämistoimenpiteitä toteutettaessa. 54 prosenttia vastaajista koki tiedon, kokemuksen ja osaamisen jakamisen

toteutuvan heikosti ja 49 prosenttia vastaajista koki että uudelleensijoittamistyötä tukevan osaamisen ja alueellisen tuntemuksen lisääntyminen toteutuu heikosti.

3.3. Osaaminen ja oppiminen



Kuvio 27. Alueverkostojäsenten näkemys osaamisen jakamisesta ja edistämisestä verkostossa.

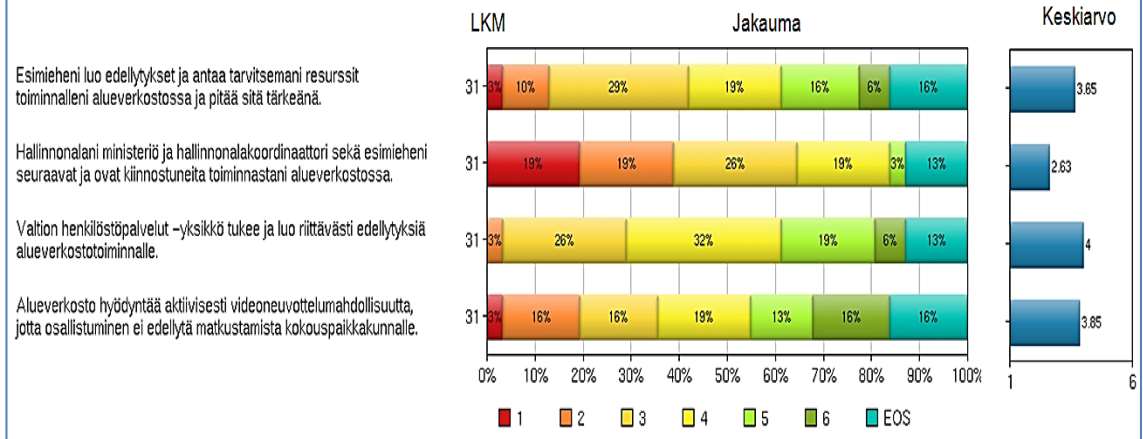
Millaista uudelleensijoittamiseen liittyvää osaamistasi tai alueellista tuntemustasi lisäävää toimintaa odotat alueverkostotoiminnalta?

Alueverkostoon kuuluvilta esiin tuli toive siitä, että jollain tulisi olla aikaa jakaa tietoa avoimista ja avoimeksi tulevista viroista ja tehtävistä. Toivottiin myös toimintaan liittyvien prosessien kuvaamista. Alueverkostoon kuulumattomat kokevat tarvitsevansa käytännön neuvoja sekä tutustumista alueen virastoihin ja toimijoihin. Kokoon-tumisia olisi hyvä toteuttaa alueen eri paikkakunnilla, missä yhteydessä virasto myös esittäytyisi. Tutustumista paikallisiin isompiin työllistäjiin ja olosuhteisiin pidettiin myös tärkeänä. Asiaan liittyvien säädösten ja periaatteiden kertaamista lisättynä käytännön kokemus-peräisellä tiedolla pidettiin hyvänä asiana sekä tietoa siitä, millaista tukea työvoimahal-linto voi antaa uudelleensijoittamistilanteessa virastoille ja niiden henkilöstölle.

Toiminnan tuen osalta alueverkostojen jäsenistä 57 prosenttia kokee, että Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö tukee ja luo edellytyksiä alueverkostotoiminnalle vähintäänkin hyvin. Myös videoneuvottelumahdollisuuksia hyödynnetään, sillä 48 prosenttia vastaajista kokee niitä hyödynnettävän vähintäänkin hyvin. Lisäksi kokemus esimiehiltä saatavista toimintaedellytyksistä saa hyvän arvion 43 prosentilta vastaajista, joskin tässä arviot jakaantuivat enemmän, sillä 42 prosenttia vastaajista kokee tämän toteutuvan huonosti. Tässä osiossa selkeästi heikoimman arvion saa kokemus ministeriön, hallinnonalakoordinaattorin sekä esimiehen kiinnostuksesta toimintaa kohtaan, sillä 64 prosenttia vastaajista arvioi sen toteutuvan heikosti ja kaikkien vastausten keskiarvo 2,63

jäi selkeästi alle arviointiasteikon keskiarvon 3,5. Tähän osioon ei sisältynyt avovastauksia.

3.4. Toiminnan tuki

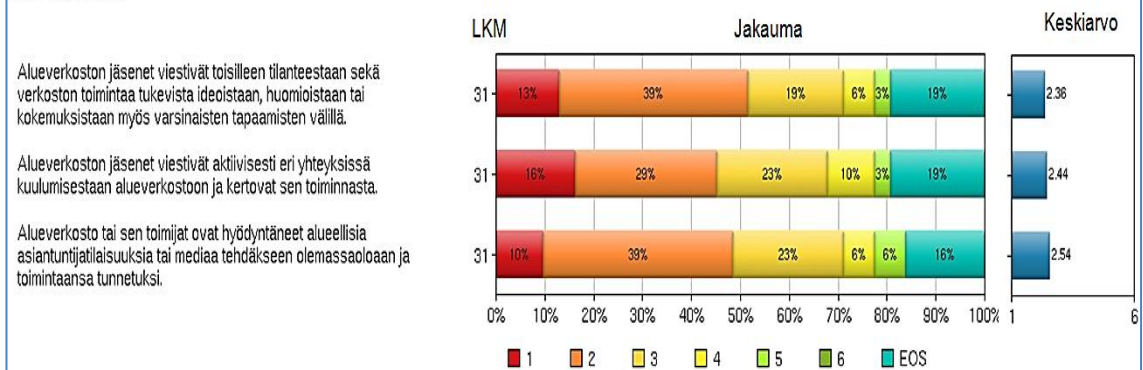


Kuvio 28. Alueverkoston jäsenten näkemys alueverkostotoimintaan saamastaan tuesta.

4.5 Tulokset kyselyn 4. osiossa viestintä

Viestinnän toteutumisen osalta alueverkostojen jäsenet kokevat tilanteen olevan erittäin huonon kaikilla kysytyillä osa-alueilla. Kokemukseni mukaan yleensäkin eri tutkimuksissa viestinnän arvioidaan toteutuneen näitä tuloksia vastaavasti.

4.1. Viestintä



Kuvio 29. Alueverkoston jäsenten näkemys alueverkostossa toteutettavasta viestinnästä.

Tulos ei siis sinänsä ole yllätys, mutta se on silti otettava vakavasti pohdittaessa toimenpiteitä tilanteen edistämiseksi. Heikoimmin koetaan toteutuvan jäsenten keskinäisen viestinnän oman virastonsa tilanteesta sekä toimintaa tukevista ideoista tai kokemuksista myös tapaamisten välillä. Peräti 71 prosenttia vastaajista kokee tämän toteutuvan huonosti ja 19 prosenttia ei osaa ottaa asiaan kantaa. 72 prosenttia vastaajista kokee, ettei alueverkosto tai sen toimijat hyödynnä alueellisia asiantuntijatilaisuuksia tai mediaa toimintansa esilletuomiseksi. Myöskään muissa yhteyksissä alueverkostoon kuulumista tai sen toimintaa ei tuoda esille, koska 68 prosenttia vastaajista kokee tämän toteutuvan huonosti.

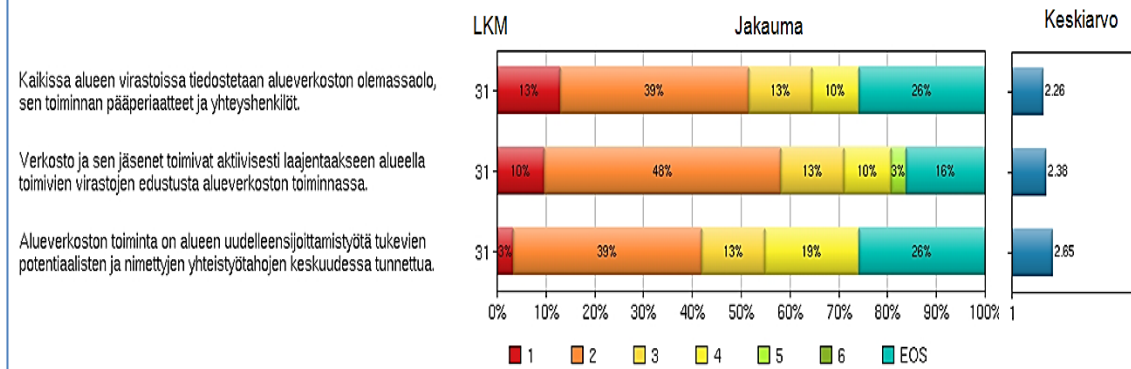
Millaista alueverkoston jäsenten välisen yhteydenpidon tulee olla ja miten sitä mahdollisen kokemuksesi perusteella voisi nykyisestään edistää?

Vastauksissa korostuu välittömyys ja luottamuksellisuus. Sähköpostia ja verkkokoulualustalla toimivaa Hessua pidetään hyvinä tapoina (niitä vaan pitäisi hyödyntää enemmän). Vastauksissa korostuu videoneuvotteluyhteyksien käyttö ja esitetään myös virtuaalisten työvälineiden käytön lisäämistä, mutta toisaalta kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia pidetään verkostoitumisen ja tutustumisen kannalta tärkeänä. Kokoontumisiin toivotaan myös olosuhteita, jotka lisäävät vapaamuotoisempaa tutustumista perinteisen kokoustamisen ohessa. Säännönmukaisia useamman kerran vuodessa toteutettavia tapaamisia pidetään tärkeänä, sillä yhden tai kahden kokouksen toteutuminen vuodessa ei olennaisesti lisää verkostoitumista.

Eri virastojen tietoturvamääräyksistä johtuen ainoat yhteydenpitotavat ovat tapaaminen, sähköpostit ja puhelin, sillä videoneuvottelumahdollisuus ei ole kaikkien virastojen välillä. Ehdottomasti paras yhteydenpitotapa on tapaaminen esim. yhteisissä alueverkostonkokouksissa, näin opitaan tuntemaan alueverkostoon kuuluvat henkilöt paremmin, eri virastojen toimintatavat ja se taas edesauttaa verkostoitumista, joka automaattisesti lisää yhteydenpitoa esim. sähköpostitse tai puhelimitse eri hallinnonaloilla.

Myös tunnettuuden osalta alueverkostojen jäsenet kokevat tilanteen olevan heikko kaikilla kysytyillä osa-alueilla. Tunnettavuuden yhteydessä esille nousee myös aiemmissa tuloksissa esiintynyt haaste siitä, ettei alueverkostossa koeta olevan alueen virastoista riittävän kattavaa edustusta. Peräti 71 prosenttia vastaajista kokee, että verkosto ja sen jäsenet toimivat osaltaan heikosti laajentaakseen alueen virastojen edustusta.

4.2. Tunnettuus



Kuvio 30. Alueverkoston jäsenten näkemys alueverkostotoiminnan tunnettuudesta.

Vastaajista 65 prosenttia kokee, että alueverkoston olemassaolo, sen pääperiaatteet ja yhteyshenkilöt tunnetaan virastoissa huonosti. Edelleen vastaajista 55 prosenttia kokee toiminnan tunnettavuuden heikoksi alueen uudelleensijoittamistyötä tukevien potentiaalisten ja nimettyjen yhteistyötahojen keskuudessa.

Onko sinulla ideoita siihen, miten alueverkostojen olemassaolon tunnettuutta voisi mielestäsi edistää alueen virastojen ja/tai potentiaalisten yhteistyökumppaneiden keskuudessa?

Vastauksissa kysymykseen korostuu tiedottaminen alueverkoston olemassaolosta ja niiden toiminnasta virastojen päälliköille ja yhteistyökumppaneille, jotta nämä ovat tietoisia verkostoista ja niiden käytettävyydestä. Keinona esitetään tiedotetta, mainosta, esitettä, sosiaalista mediaa ja toiminnan esittelyä muun muassa virastopäivissä tai henkilöstö- ja hallintojohtajien tapaamisissa. Yhteistyökumppaneita tulee kutsua verkostojen tapaamisiin ja vierailuja yrityksiin pidetään myös mahdollisuutena. Alueverkosto voi lähestyä paikallislehtiä ja siten edistää paikallisen tietoisuuden lisäämistä toiminnasta. Muutoinkin yhtenä merkittävänä toimijana tunnettuuden lisäämisessä esimerkiksi virastojen sisällä nähdään alueverkosto ja sen jäsenet. Eniten ideoita tähän saatiin vastaajilta, jotka eivät vielä ole alueverkostojen jäseniä.

Ainakin kokoamalla jonkin sortin esitteen alueverkostossa toimivista henkilöistä esim. Valtiokonttorin tiedotusta hyväksi käyttäen. Valtiokonttorilla lienee sen verran kokemusta esitteiden tekemisestä, jotta varmaan tästäkin voisi jonkinlaisen esitteen tapaisen laatia ja laittaa virkasähköposteihin virastoihin menemään. Esitteessä voisi esitellä alueverkostojen toimintaa yleisellä tasolla jne.

Paikallislehdissä asiasta kertominen ja sen jälkeen yhteydenotto alueen toimijoihin. Varmasti näitä on jo käytetty hyväksi. Jos on konkreettinen organisaatiomuutostilanne, voi ottaa suoraan yhteyttä alueen muihin virastoihin ja yrityksiin ja tarjota hyviä, osaavia henkilöitä töihin. Aktiivisuus on pääasia.

Jokaisen edustajan pitäisi omassa organisaatiossaan viestittää siitä paremmin kuin tähän asti.

Ovatko nykyiset alueverkostojen toiminta-alueet: Pohjois-Suomen alueverkosto (keskuspaikka Rovaniemi), Kaakkois-Suomen ja Kymenlaakson alueverkosto (keskuspaikka Lappeenranta), Pohjois-Karjalan alueverkosto (keskuspaikka Joensuu), Keski-Suomen alueverkosto (keskuspaikka Jyväskylä) ja Länsi-Suomen alueverkosto (keskuspaikka Tampere) mielestäsi tarkoituksenmukaiset, vai onko sinulla ehdotuksia niiden muuttamiseksi?

Vastaaja kokevat nykyiset alueet varsin laajoina, mutta toisaalta vastauksista välittyy myös näkemys siitä, että tärkeämpää on saada verkostot toimimaan kuin välttämättä muuttaa niiden maantieteellisiä alueita. Hajanaisia pohdintoja vaihtoehtoista on, mutta selkeimmin esiin nousee Etelä-Suomen alueverkoston puuttuminen, Oulun seudulla toimivan alueverkoston puuttuminen (kuuluu nyt Rovaniemellä toimivan verkoston alueeseen) sekä tarve tarkastella Keski-Suomen alueen määrittelyä.

4.6 Tulokset kyselyn 5. osiossa toiminnan tulokset

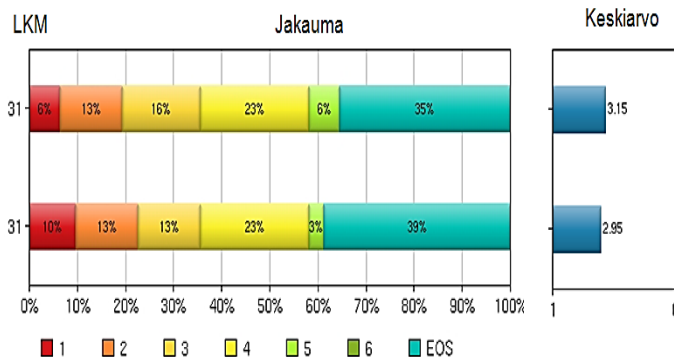
Alueverkostojen edustajille esitetyt kysymyksen toiminnan tulosten mittaamisesta ilmeisesti yllättivät, koska reilusti yli 30 prosenttia vastaajista ei osannut ottaa esitettyihin väitteisiin kantaa. Toiminnan tulosten mittaaminen ei alueverkostojen toiminnan näkökulmasta ole ollut keskeisesti esillä, mutta tätä näkökulmaa on jatkossa toimintaa tarkasteltaessa tarve edistää. Tämä tulos heijastelee myös aiemmin esille nousseita näkemyksiä siitä, että toiminnan tavoitteiden ja toimijoiden roolien selkiyttämisessä nähdään puutteita. 36 prosenttia vastaajista kokee verkoston toimintaa koskevan jäsenistön palautteen seurannan toteutuvan heikosti, 26 prosenttia koki sen toteutuvan vähintään hyvin ja 39 prosenttia ei osannut ottaa asiaan kantaa. Toimintamallin mukaisten tulosten seurannan 35 prosenttia koki toteutuvan heikosti, 29 prosenttia koki sen toteutuvan vähintään hyvin ja 35 prosenttia ei osannut ottaa asiaan kantaa. Silloin kun

verkoston toiminnan odotetaan olevan tavoitteellista ja tuloksellista, on näiden tekijöiden toteutumista myös jollain tavoin tulevaisuudessa seurattava.

5.1. Toiminnan tulokset

Alueverkostossa seurataan ja mitataan toimintamallin mukaisia uudelleensijoittamiseen liittyviä tuloksia (uudelleensijoitetut henkilöt, sijoitusprosessissa olevien henkilöitten määrä jne.) riittävästi ja säännöllisesti.

Alueverkostossa seurataan ja mitataan jäsenistön palautteita verkoston toiminnasta sekä verkoston jäsenistön välisten suhteiden kehittymistä (tyytyväisyys, ristiriidat, oppiminen, hauskuus jne.) riittävästi ja säännöllisesti.



Kuvio 31. Alueverkoston jäsenten näkemys alueverkostotoiminnan tulosten seurannasta.

Miten alueverkoston tulee mielestäsi seurata ja mitata toimintansa saavutuksia?

Vastauksissa ehdotuksina mittareista tulee esiin:

- avoimet paikat suhteessa sijoitetut henkilöt
- sijoittamatta jääneet henkilöt
- muutosten onnistuminen organisaatioissa
- raportointi saavutuksista
- kuinka moni osallistunut uudelleenkoulutukseen
- verkostojen tapaamistiheys ja tapaamisiin osallistuneiden määrä
- paljonko sidosryhmien edustajia on osallistunut tapaamisiin.

Itse asiassa monet näistä mittareista toteutuvat kahdesti vuodessa toteutettavassa hankeseurantakyselyssä, mutta saadaanko niistä jatkossa enemmän osoitettua alueverkostojen tuottamasta lisäarvosta saatua hyötyä, on haaste, sillä uudelleensijoittumisen toteutumiseen vaikuttavat hyvin monet eri tekijät. Ehdotetuissa mittareissa on silti osa-alueita, joita on mielekästä seurata alueverkostossa etenkin niiltä osin, kun tietoa ei saada hankeseurantakyselyn tuloksena.

Alueverkostojen kannalta en osaa arvioida heidän tarpeitaan, mutta hallinnonala-koordinaattorina toivoisin saavani alueverkostoilta enemmän tietoa alueellisista hankkeista. Nyt se on pääasiassa pari kertaa vuodessa tapahtuvan hankeseurantareportin varassa.

Mitä tuloksia on saatu aikaan, esim. uudelleen sijoittumisessa tai yhteisissä esityksissä (onko esityksiä tehty) tai pelisäännöissä tai ohjeissa. Mitä tapahtumia tai tapaamisia sidosryhmien kanssa on järjestetty, yms. seuranta.

Aluekoordinaattorit kokoavat vuoden mittaan tietoa oman virastonsa toiminnasta ja ne kootaan vuosittain yhteen alueverkoston toimintakertomukseksi. Lisäksi toimintakertomuksessa voisi olla esim. kokousten määrä ja millaisia kokemuksia alueverkostolla on vuoden mittaan kertynyt.

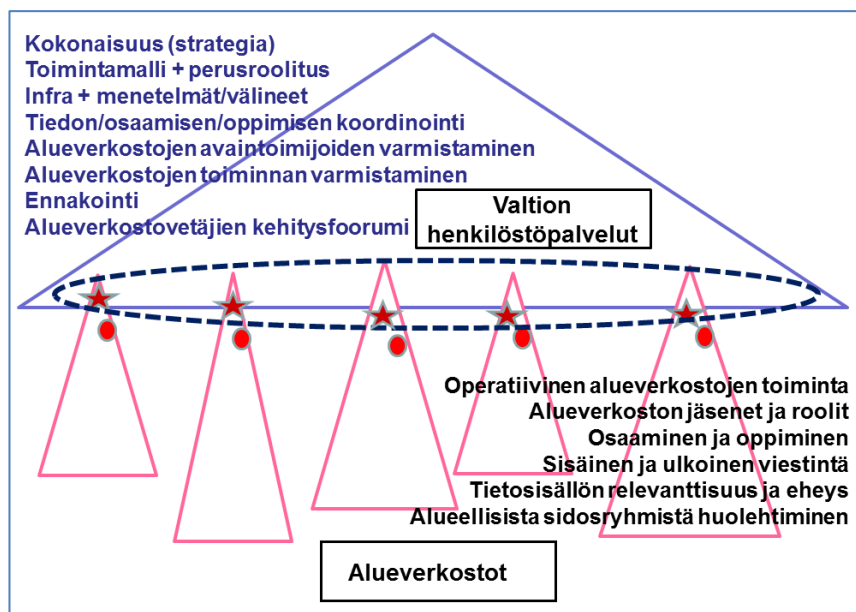
5 Kehittämistoimenpiteet lähtötilannekartoituksen jälkeen

Tämän luvun eri osioissa kuvataan kehittämistyön vaiheita ja niiden tuloksena syntyneitä toiminnan konkreettista uudistamista tukevia lopputuloksia. Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheesta alkaen alueverkostojen toiminnan kehittämistyön etenemisestä on tiedotettu säännöllisesti Uutisia valtion henkilöstöasioista -uutiskirjeessä, jota Valtiokonttori julkaisee tiedottaakseen virastoja ajankohtaisista asioista. Ministeriöissä toimivia hallinnonalakoordinaattoreita on informoitu heille toteutetuissa erillisissä hallinnonalakoordinaattoreiden tapaamisissa. Asiaa ja sen etenemistä on esitelty myös kaikissa HR-koordinaattoreille toteutetuissa tapaamisissa ja myös toiminnassa olleita pilotivaiheen alueverkostoja on pidetty tilanteen tasalla hankkeen suunnitelmista ja aikataulusta.

5.1 Workshop kehittämistoimenpiteiden täsmentämiseksi

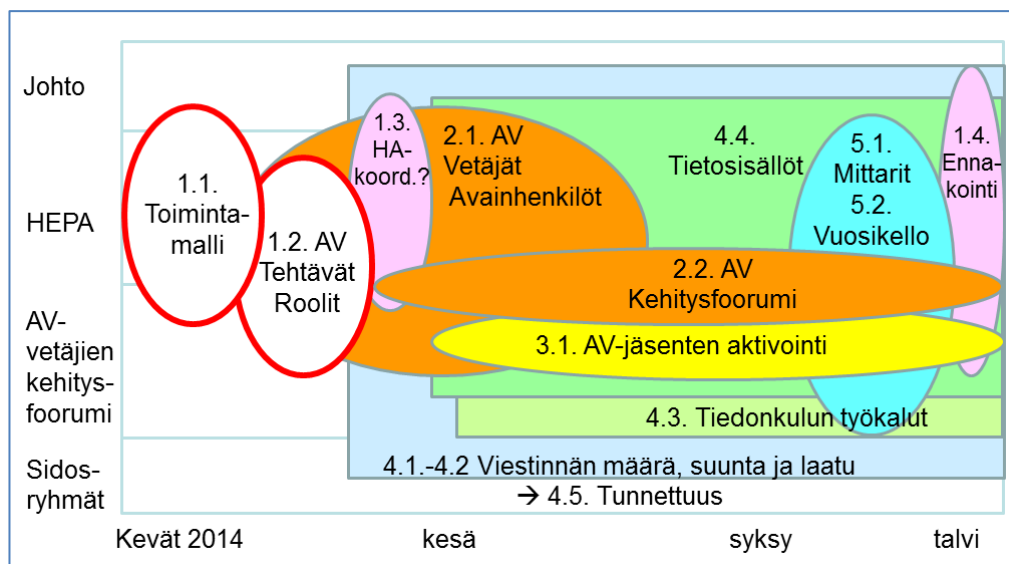
Nykytilan kartoittamiseksi toteutetun kyselyn ja siitä kyselyn toteuttajalta saatujen raporttien tarkastelun jälkeen toteutettiin kehittämisryhmän (Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön henkilöstö, alueverkostojen sen hetkiset puheenjohtajat sekä neljä muuta aktiivisesti verkostojemme toimitaan osallistunutta HR-koordinaattoria) kanssa ulkoisen verkostokonsultin johdolla toiminnallisia menetelmiä sisältävä workshop 10.3.2014. Tilaisuuteen oli mahdollista osallistua myös videoneuvottelun kautta. Tavoitteeksi asetettiin saavuttaa tulosten pohjalta yhteinen näkemys kehittämissuunnitelman sisällön täsmentämiseksi.

Osallistujille toimitettiin ennen tapaamista raportit, joissa kyselyn eri osa-alueet oli eritelty siten, että niissä näkyi verkostotoimintaan osallistuneiden väittämien arviointien tulokset sekä yhteenvedot avovastauksista eriteltyinä sen mukaisesti, onko vastaaja alueverkoston jäsen vai ei. Lisäksi he saivat käyttöönsä koosteen 12.11.2013 koko HR-koordinaattoriverkoston tapaamisessa toteutetusta ryhmätyöstä, jossa tehtävänantona oli pohtia sitä, mitkä ovat heidän mielestään alueellisen HR-koordinaattoriverkoston kolme tärkeintä tehtävää. Ennakkotehtäväksi osallistujilla annettiin poimia tuloksista vähintään kolme hänen mielestään alueverkostojen kehittämisen kannalta merkityksellistä havaintoa, ja pohtia jo valmiiksi myös keinoja kyseisen asian kehittämiseksi.



Kuvio 32. Kehittämistoimet ja niihin liittyvien vastuiden jakautuminen mukaillen verkostokonsultin raporttia (Sipilä 2014, 1.)

Työskentelyn tuloksena syntyi yllä olevan kuvion mukainen näkemys kokonaisuudesta. Valtion henkilöstöpalvelut -yksiköllä nähdään vastuu kokonaisuudesta, johon kuuluu olennaisena osana muun muassa toimintamallin ja verkostotoimijoiden roolien määrittely ja kuvaus. Merkittävää on myös alueverkostojen keskeisten toimijoiden varmistaminen, toimintaedellytysten varmistaminen sekä toiminnan jatkuvan kehittämisen koordinointi muun muassa ehdotetun alueverkostojen kehitysfoorumin kautta. Alueverkostojen vastuualuetta (Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön taustatuella) on alueverkostojen operatiivisen toiminnan toteuttaminen. Tähän kuuluu muun muassa verkoston sisäistä tehtävärooleista ja tehtävistä sopiminen, kunkin alueellisen verkoston toiminnan suunnittelu jäsenistön kanssa siten, että se vastaa jäsenistön odotuksia. Alueverkostoilla on myös keskeinen rooli oman sisäisen yhteydenpitonsa ja viestintänsä toteuttamisessa sekä kontaktien luomisessa ja tunnettuuden lisäämisessä alueella niin ulkoisten sidosryhmien kuin virastojenkin osalta. Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö viestii ja toteuttaa tunnettuuden lisäämistä omalta osaltaan, mutta alueellisesti katsottuna alueen verkoston jäsenillä on oma merkittävä roolinsa.



Kuvio 33. Kehittämistoimenpiteiden osa-alueiden toteutuksen aikataulusuunnitelma mukaillen verkostokonsultin raporttia (Sipilä 2014, 7.)

Aikataulutuksena syntyi yllä olevan kuvion mukainen hahmotelma. Ensimmäisenä vaiheena Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön toimesta tulee laatia luonnokset kuvauksiksi toiminnan tavoitteista ja verkostotoimijoiden rooleista. Tämän jälkeen laadittuja kuvauksia ja muita kehittämisen osa-alueita työstetään tavoitteellisia kokousmenetelmiä hyödyntäen yhdessä kehittämisryhmän muiden jäsenten kanssa. Työn edetessä kesällä 2014 Valtion henkilöstöpalvelut -yksikölle tuli jälleen keskeinen oma vastuunsa alueverkostojen jäsenten ja keskeisten toimijoiden kartoittamiseksi. Toiminta uudistetuilla toimintaperiaatteilla aikataulutettiin käynnistettäväksi syksyllä 2014, mihin mennessä toiminnan käynnistämiseksi ja tavoitteiden toimintaan viemiseksi keskeiset toimenpiteet ja kuvaukset tuli olla toteutettuina. Toiminnan kehittäminen jatkuu tämän jälkeen osana jatkuvaa toiminnan kehittämistä.

5.2 Alueverkostojen toiminnan kehittämisryhmä ja kehitysfoorumi

Alkuvaiheessa kehittämisryhmä koostui Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön työntekijöistä, pilottivaiheen alueverkostojen puheenjohtajista sekä neljästä muusta pitkään HR-koordinaattoritoiminnassa mukana olleesta henkilöstä. Sen jälkeen kun uudistetun aluejaon mukaiset alueverkostojen toiminnan vetäjät (PJ ja DJ) oli nimetty, otettiin heidät mukaan ryhmään, missä yhteydessä perustettiin alueverkostojen kehitysfoorumi. Alueverkostojen käynnistystilaisuuden jälkeen alueverkostojen kehitysfoorumin kokoonpanoon kuuluvat Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön henkilöstö sekä alueverkosto-

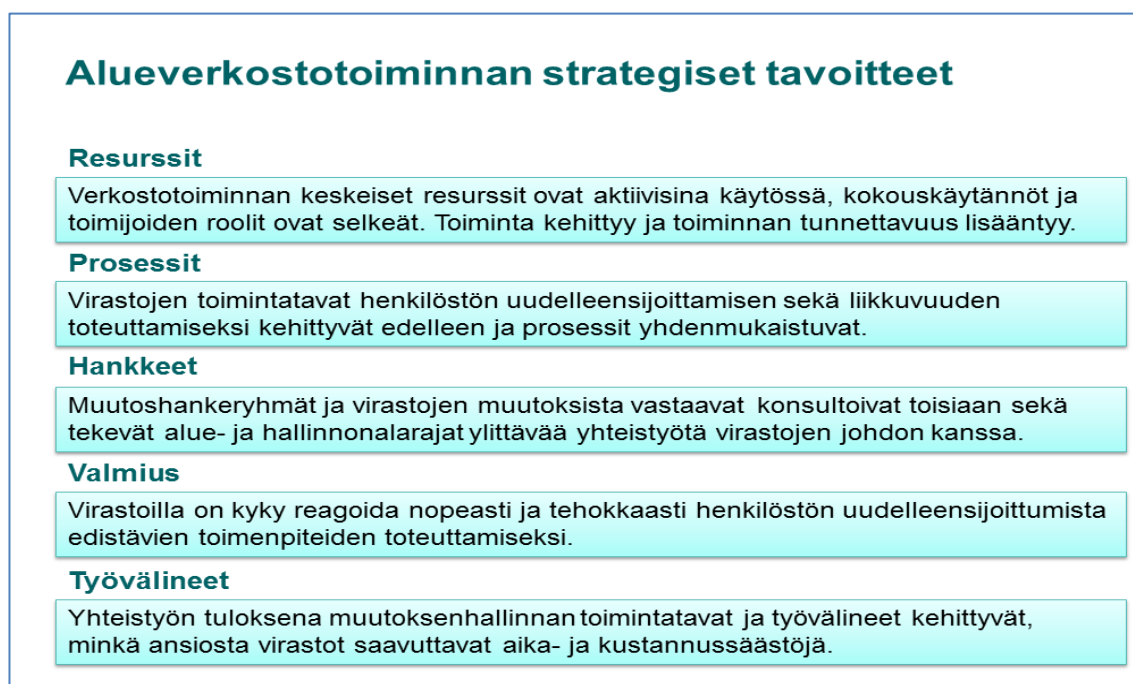
jen työparit. Kehittämisyhmän ja kehitysfoorumin kokoukset toteutettiin tavoitteellista kokouskutsua ja menetelmää hyödyntäen. Liitteenä 4 on esimerkki 14.10.2014 pidetyn kehittämisyhmän tavoitteellisesta kokouskutsusta. Liitteessä 5 on nähtävissä kehittämisyhmän ja kehitysfoorumin kokousten asiasisällöt. Hankkeen koordinoijana vastasin kokousten sisällön suunnittelusta ja toimin niiden puheenjohtajana.

5.3 Alueverkostojen tavoitteiden sekä niitä edistävien toimenpiteiden kuvaus

Alueverkostotoiminnan tavoitteiden kuvaamiseksi laadittiin Valtion henkilöstöpalvelut-yksikön ja kehittämisyhmän yhteistyönä alla kuvatut määrittelyt. Tavoite oli määritellä kuvaukset siten, että ne mahdollisimman hyvin konkretisoivat myös käytännön toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Alueverkostotoiminnan visioksi määritettiin: Henkilöstön uudelleensijoittuminen ja liikkuvuus ovat vuonna 2018 alueellisesti ja hallinnonalarajat ylittävästi arkipäivää.

Strategiset tavoitteet puolestaan jaettiin viiteen eri ryhmään: resurssit, prosessit, hankkeet, valmius ja työvälineet. Seuraavilla sivuilla on kuvattu nämä strategiset tavoitteet sekä niiden toteutumisen varmistamiseksi määritellyt toimenpiteet (alatavoitteet).



Kuvio 34. Alueverkostotoiminnan strategiset tavoitteet viiden päätason osalta.

On tärkeää, että virastojen alueellinen edustus on kattava, toimijoiden roolit ja vastuut sekä kokouskäytännöt on määritetty ja kaikkien tiedostettavissa. Näiden ansiosta ja jatkuvan kehittämistyön tuloksena rakentuvat edellytykset toiminnan kehittymiselle. Verkoston toimenpiteillä, mutta myös toiminnan tulosten kautta toiminnan tunnettavuus kehittyy. Yhteisen toiminnan kautta eri hallinnonalojen virastojen toimintatavat yhtenäistyvät, mikä edistää myös muutoksen kohteena olevien tasapuolista kohtelua riippumatta siitä, missä virastossa tai millä alueella hän työskentelee. Kun alueen toimijat oppivat tuntemaan toisensa nykyistä paremmin, on se omiaan edistämään myös henkilöstön asemaan vaikuttavien muutosten hankeryhmien, virastojen johdon ja alueverkoston jäsenten välistä keskinäistä konsultointia muutosten toteuttamiseksi. Yhteistyön tuloksena valmius reagoida käynnistyvään muutoshankkeeseen paranee, kun tukea sen toteuttamiseen voi saada kollegoilta. Syntyy myös säästöjä, kun kaikkea materiaalia ei tarvitse lähteä laatimaan tyhjästä ja käyttää aikaa selvitystyöhön. Säästöä on mahdollista saada aikaan myös siitä, ettei ulkopuolisia maksullisia asiantuntijapalveluja mahdollisesti tarvitse ostaa omien resurssien tai osaamisen korvaamiseksi. HR-koordinaattoreiden ja muutoshankkeiden tueksi on olemassa välineitä, mutta yhteisen tekemisen kautta ne kehittyvät ja mahdollisesti syntyy uusia.



Kuvio 35. Alueverkostotoiminnan tavoitteet resurssien osalta.

Resurssien osalta tarkemmat määrittelyt on kuvattu edellisellä sivulla kuviossa 35. Keltaisilla reunaviivoilla merkityt ovat sellaisia osa-alueita, jotka oli pääpiirteittäin toteutettu uudistettujen alueverkostojen starttitilaisuuteen 30.10.2014 mennessä. Jo osin toteutettujen toimenpiteiden lisäksi tärkeää on luoda yhteisvastuuta, luoda yhteistyökontakteja alueen työnantajiin ja suunnitella toiminnan sisältöä yhdessä jäsenistön kanssa. Kaikkien toimijoiden tulee omalta osaltaan pitää toimintaa esillä ja edistää sitä, että virastojen henkilöstö, johto ja alueen potentiaaliset yhteistyötahot tulevat nykyistä tietoisemmaksi alueverkoston toiminnasta. Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö omalta osaltaan tukee tunnettuuden lisäämistä ja muutoinkin alueverkostoja näiden tavoitteiden toteuttamisessa, mutta verkostojen tulee tiedostaa oman osuutensa keskeinen merkitys toiminnan hyötyjen ja tulosten näkökulmasta.



Kuvio 36. Alueverkostotoiminnan tavoitteet prosessien osalta.

Prosessien osalta alueverkostot edistävät uudelleensijoittumiseen ja liikkuvuuteen määritettyjen toimintojen toteuttamista ja jatkojalostamista. Yhtenäisyys lisääntyy ja muutoksen kohteena olevat saavat tasapuolista ja laadukasta tukea tilanteessa, jossa he ovat jäämässä vaille työtä. Yhteistyön tuloksena toivotaan saatavan esiin myös näkemyksiä muun muassa siitä, miten lainsäädäntö- tai periaatepäätösmuutoksin toimintaedellytyksiä olisi mahdollista parantaa, jotta Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö voi osaltaan edistää muutosten läpivientiä. Jokaisen verkoston jäsenen tulee osaltaan olla aktiivinen toiminnan suunnittelussa, jotta alueverkosto voi vastata hänen edustamansa viraston tarpeisiin, ja siten virasto saa tukea omien muutosprosessiensa käynnistämiseen ja kehittämiseen.



Kuvio 37. Alueverkostotoiminnan tavoitteet hankkeiden osalta.

Hankkeiden näkökulmasta esimerkiksi alueella toimivan viraston muutoshanke saa nykyistä paremmin tukea verkostojen kautta syntyvien kontaktien ansiosta. Hankkeen on mahdollista saada käytännön kokemuksia ja sen mukanaan tuomia näkemyksiä hyvistä toimintatavoista ja käytännöistä. Alueen muutoshankkeiden tilanne (käynnissä tai esimerkiksi näköpiirissä olevat) luonnollisesti vaikuttavat alueverkostotoiminnan sisältöön. Silloin kun hankkeita on käynnissä, toiminnan on tarkoituksenmukaista painottua niiden tukeen ja sitä kautta kokemusta saavat myös muut. Tärkeää on, että virastojen edustajat välittävät joko kokouksissa tai kokousten välillä tietoa hankkeistaan verkoston jäsenten tietoisuuteen. Näissä tilanteissa on ensiarvoisen tärkeää myös sovituin toimintatavoin jakaa verkostossa tietoa uudelleensijoittamisen kohteena olevien osaamisesta sekä avoimeksi tulevista tehtävistä. Mikäli alueella ei hankkeita ole, voi verkosto pitää toimintansa painopisteen valmiuksia lisäävässä toiminnassa.

Valmiutta (kuvio 38 seuraavalla sivulla) edistää muutoksenhallinnan välineiden sekä tuen periaatteiden ja toteutustapojen tuntemus. Myös valmiit kontaktit tukevat nopeaa toimintaa ja tuen saantia.



Kuvio 38. Alueverkostotoiminnan tavoitteet valmiuden osalta.

Verkostoon kuuluvien virastojen edustajien on hyvä pohtia myös sellaisten tukitoimenpiteiden toteuttamista yhdessä, joita viraston ei ole yksin mahdollista tai tarkoituksenmukaista järjestää esimerkiksi vähäisen osallistujamäärän tai muiden resurssien johdosta. Osallistumisen kautta saatu kokemus muiden toteuttamista muutoshankkeista auttaa määrittelemään myös oman viraston toimijoiden toimivallan ja vastuun rajat sekä suunnittelemaan hankkeiden toteutukseen liittyviä vaiheita. Henkilöstön saama tuki ja uudelleensijoittuminen on kaikkien etu: henkilö saa työtä, työnantaja kokee vaikeasta tilanteesta huolimatta onnistuneensa ja niin kunta kuin valtiokin hyötyvät työllistyvistä henkilöstä muun muassa osaavan työntekijän nopean rekrytoinnin kautta sekä välttämällä mahdollisesta työttömyydestä koituvat kustannukset ja verotulojen menetykset. Valmiutta lisää myös ennakoivan henkilöstösuunnittelun käytäntöjen lisääminen virastoissa, mihin liittyviä toimintatapoja on hyvä jakaa verkoston keskuudessa.

Aika- ja kustannussäästöjä syntyy siitä, että työvälineiden olemassaolo ja käyttötarkoitus tunnetaan. Muun muassa muutoksenhallinnan käsikirjan, hankkeen vaiheistuksen, hankkeen toteutuksen tuen ja Hessu -verkkotyötilan tuntemus nopeuttaa välineiden käyttöönottoa. Verkostossa hanke-esittelyjen kautta saadut käytännön esimerkit ja kokemukset lisäävät niiden käytettävyyttä ja tuovat ideoita välineiden soveltamiseen.

Alueverkostotoiminnan strategiset alatavoitteet

Työvälineet

Yhteistyön tuloksena muutoksenhallinnan toimintatavat ja työvälineet kehittyvät, minkä ansiosta virastot saavuttavat aika- ja kustannussäästöjä.

Yhteisen Hessu -verkkotyötilan käyttö on aktiivista

Toiminnan tavoitteiden toteutumista mitataan – toimintaa kehitetään ja uudelleensuunnataan tarvittaessa

Alueverkostoilta saadaan konkreettisia ehdotuksia työvälineiden sekä koko valtionhallinnon uudelleensijoittamista ja liikkuvuutta edistävien käytäntöjen uudistamiseksi

Verkostossa on käytännöt tavoitteiden saavuttamisesta ja aktiivisesta toiminnasta palkitsemiseksi – iloitsemme saavutuksista ja teemme ne näkyviksi

Keskinäinen konsultointi ja yhteistyö tuovat kustannus- ja aikasäästöjä

Valtion henkilöstöpalvelut seuraa ja arvioi alueverkostojen toimintaa

Kuvio 39. Alueverkostotoiminnan tavoitteet työvälineiden osalta.

Kokemusten kautta saadaan myös arvokasta tietoa työvälineiden sisällöllisestä tai teknisestä kehittämistarpeesta. Työvälineitä ja käytäntöjä voidaan uudistaa, ja verkostona on mahdollista saada näkyväksi tarpeet niin nykyisten uudistamiselle kuin kokonaan uusien toteuttamiselle. Verkoston on hyvä muistaa iloita ja juhlistaa onnistumisia sekä pohtia sitä, miten palkitsemalla voi kannustaa niin itseään kuin yhteistyötahojaakin. Ilon aiheista on hyvä uutisoida myös muille, muun muassa tiedottamiseen käytössä olevien väylien kautta. Alueverkoston tulee suunnitella toimintaansa. Toimintaa arvioi niin verkosto keskuudessaan kuin myös toiminnan taustatukena toimiva Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö. Tärkein mittari on kaksi kertaa vuodessa toteutettava hankeseuranta-kysely, mutta sen ohella oman toiminnan toteutumisen tarkastelu suhteessa tavoitteisiin on tärkeää.

Alueverkostojen toiminnan tavoitteiden saavuttamista tukemaan laadittiin myös viisi teesiä (kuvio 40 seuraavalla sivulla). Toiminnan perustan rakentaminen vaatii kaikilta osapuolilta: luottamusta, tavoitteellisuutta, jatkuvaa kehittämistä, yhteistä tahtotilaa ja johtamista.



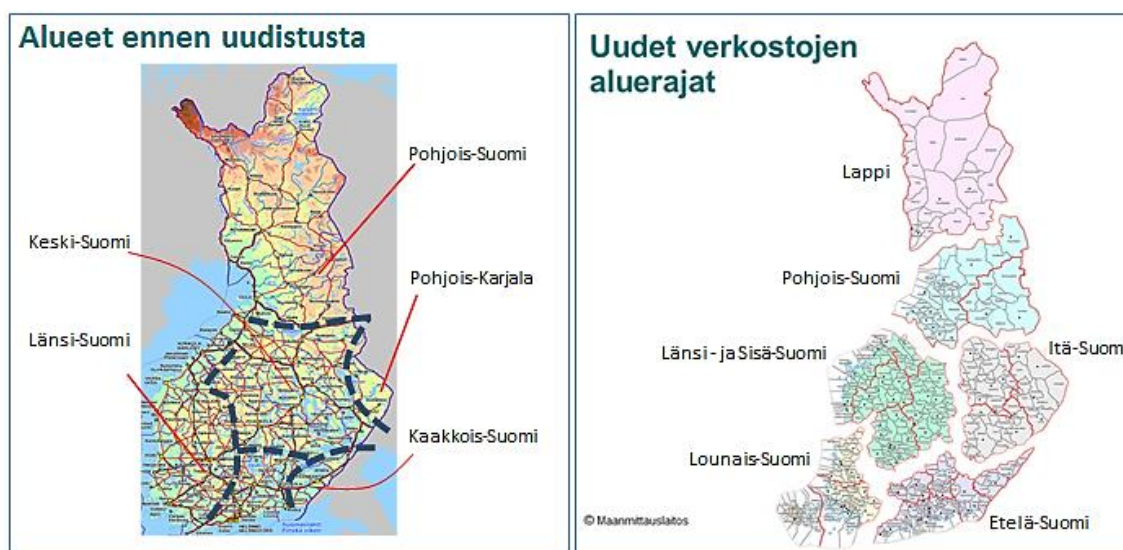
Kuvio 40. Viisi teesiä vision ja strategian toteutumisen sekä yhteisen tekemisen perustaksi.

Luottamusta on rakennettava ja verkostossa on voitava luottaa muun muassa siihen, että siellä on mahdollista avoimesti kertoa joko meneillään tai näköpiirissä olevista hankkeista ilman, että tieto leviää verkoston ulkopuolisten tietoon. Esimerkiksi jos virastossa on näköpiirissä yt-menettely, ei tieto siitä saa levitä ennen kuin virasto on siitä viestinyt omalle henkilöstölleen ja medialle. Tavoitteellisuus on tärkeää jotta niin virasto kuin koko verkostokin hyötyy yhteistyöstä – pelkkä tilanteen toteaminen ei riitä. Toiminnassa on pidettävä esillä jatkuvan kehittämisen näkökulma ja tuotava kehittämistarpeet esiin mieluiten käytännön ehdotuksina. Edustajien on hyvä pitää mielessä yhteinen tahtotila esimerkiksi uudelleensijoittumisen kohteena olevien sijoittumisesta (huonosta asenteesta esimerkkinä voi pitää toteamusta: ”Virastollamme ei ole muutoshanketta meneillään, joten emme koe tarpeelliseksi osallistua alueverkoston toimintaan”). Johtaminen – niin verkoston sisällä kuin Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön ohjaus – on tekijä, johon meidän kaikkien on syytä kiinnittää huomiota ja antaa palautetta sen toteutumisen edistämiseksi. Verkoston tavoitteet ja edellä kuvatut toiminnan peruspilarit on hyvä pitää mielessä myös oman itsensä johtamisen näkökulmasta.

5.4 Alueverkostojen aluejaon uudistus

Aluejakoa tarkasteltaessa kyselyn tulosten perusteella oli esillä Etelä-Suomen alueverkoston puuttuminen, toive jakaa Pohjois-Suomen alueverkosto pienemmäksi ja muu-

toinkin tarkastella alueita enemmän luontaisten työssäkäynti- ja liikkuvuusalueiden näkökulmasta. Pohdintoja eri vaihtoehtoista oli esillä, mutta ratkaisussa päädyttiin siihen, että pyritään mieluummin löytämään jokin jo olemassa oleva aluejako, joka sopisi myös meidän käyttöömmek, jotta ei rakennettaisi jälleen kerran valtionhallinnon sisällä uutta aluejakoa. Tarkasteltaessa vaihtoehtoja todettiin, että Aluehallintovirastojen maakuntajakoon pohjautuvat toiminta-alueet ovat alueverkostojenkin alueiksi soveltuvat (verkostojemme toiminnassa tosin liitimme Ahvenanmaan alueen osaksi Lounais-Suomea, koska Ahvenanmaalle ei nähty tarkoituksenmukaisena perustaa omaa aluetta).



Kuvio 41. Alueverkostojen aluerajat ennen ja jälkeen uudistuksen.

Muutokset olivat lopulta varsin merkittäviä, kun katsoo aluetta ennen uudistusta ja uudistuksen jälkeen. Aiempi Pohjois-Suomen alueverkosto jaettiin siten, että on erillinen Lapin alueverkosto (keskuspaikka Rovaniemi) ja Pohjois-Suomen alueverkosto (keskuspaikka Oulu). Etelä-Suomeen perustettiin uusi verkosto, joka kattaa myös ison osan entistä Kaakkois-Suomen aluetta. Perustettiin Lounais-Suomen alueverkosto Turun seudulle ja tähän kuuluu myös Ahvenanmaan alue. Pohjois-Karjalan verkoston tilalle tuli Itä-Suomen verkosto, joka laajeni enemmän Joensuun suunnalta sisämaahan ja muun muassa Kuopio tuli tähän alueeseen. Keski-Suomen alue korvattiin Länsi- ja Sisä-Suomen alueella, johon Jyväskylän lisäksi kuuluvat muun muassa Tampere ja Seinäjoki. Alueet ovat toki edelleenkin varsin laajoja, mutta tässä vaiheessa verkostojen määrää ei koettu tarkoituksenmukaiseksi kasvattaa sen enempää kuin viidestä kuu-teen. Alueiden rajat eivät myöskään ole niin sanotusti kiveen hakattuja, vaan suuntaa-antavia ja virasto voi sijainnistaan riippumatta liittyä siihen alueverkostoon, jonka näkee

itselleen tarkoituksenmukaisimpana. Lisäksi virasto voi nimetä edustajansa useaan eri alueverkostoon.

5.5 Alueverkostojen työparien sekä verkostotoimijoiden roolit ja tehtävät

Lähtökohtana pidettiin sitä, alueverkostoon tarvitaan vähintäänkin kaksi toimijaa, jotka jakavat alueverkoston toimintaedellytysten kannalta keskeiset tehtävät – aiemman yhden puheenjohtajan sijaan johtajuutta tulee jakaa tai muulla tavoin järjestellä siten, ettei vastuu ole yhdellä henkilöllä. Kehittämisryhmän kanssa käydyn keskustelun pohjalta päädyttiin siihen, että alueverkostossa tulee olla puheenjohtaja (PJ) sekä hänen työparinaan niin kutsuttu ´diitsei´ (DJ). Tämä on lähtökohta, minkä lisäksi alueverkosto voi keskuudessaan määritellä myös muita toimijarooleja joko pysyväksi tai määräluonteiseksi ajaksi. Alla ehdotus PJ:n, DJ:n sekä Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön rooleista alueverkostoissa – tämä on runko, jonka pohjalta kunkin alueverkoston PJ ja DJ voivat sopia ja täydentää työnjaon yhteisesti sopien.

PJ:n rooli on vastata kokouksen kulusta, verkoston tavoitteellisesta toiminnasta ja hän on alueverkostotoiminnan kehittäjäkontakti Valtion henkilöstöpalveluihin ja muiden alueiden verkostojen puheenjohtajiin, hänen tehtäviään ovat muun muassa:

- verkoston tavoitteellisen toiminnan johtaminen
- verkoston toiminnan sisäinen arviointi ja uudelleen suuntaaminen tarvittaessa (Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö tukee ja konsultoi)
- Hessun käytön aktivointi (Hessu on verkoston jäsenten yhteinen Moodle-oppimisympäristöön toteutettu työtila)
- alueiden virastojen kattavasta edustuksesta huolehtiminen (yhteistyössä Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön kanssa)
- tehdä Valtion henkilöstöpalvelut -yksikölle konkreettiset esitykset alueverkostossa esille tulleista valtiotasoisista menettelytapojen tai prosessien kehittämistarpeista
- huolehtia siitä, että verkoston uudet jäsenet perehdytetään toimintaan
- huolehtia siitä, että alueverkosto toteuttaa harkittua ja tavoitteellista kontaktointia muun muassa alueen työnantajiin, TE-toimistojen yritys- ja muutosturvasiantuntijoihin, palveluntarjoajiin sekä muihin tarkoituksenmukaisiin yhteistyötahoihin

- kokouskutsujen laadinta (Hessuun ja alueen virastojen edustajille)
- huolehtia siitä, että alueverkoston kokouksessa käydään tiiviisti läpi tilannekatsaukset ja todetaan tilanteet, jotka edellyttävät verkoston toimenpiteitä (päätehtään toimenpiteet ja niiden aikataulu)
- vetää kokouksen päätteeksi yhteen kokouksessa sovitut asiat, todetaan mitä valmistelutoimenpiteitä ennen seuraavaa kokousta tarvitaan, kuka/ketkä tekevät, esitelläänkö valmisteltu asia seuraavassa kokouksessa vai miten toimitaan (tehtävien delegointi ja vastuutus)
- kokousten ajankohdasta sopiminen (ainakin seuraavan kokouksen osalta).

DJ:n rooli on olla kokouksia valmisteleva sekä kokousten välillä tuotoksien syntymistä edistävä PJ:n kumppani. PJ ja DJ voivat keskenään sopia tarkoituksenmukaisesta työnjaosta ja yhteistyöstä. DJ:lle määriteltyjä tehtäviä ovat muun muassa:

- toteuttaa osaltaan harkittua ja tavoitteellista kontaktointia alueen työnantajiin, TE-toimistojen yritys- ja muutosturva-asiantuntijoihin, ELY-keskusten asiantuntijoihin palveluntarjoajiin sekä muihin tarkoituksenmukaisiin yhteistyötahoihin (tätä tehtävää on syytä PJ:n ja DJ:n toimesta jakaa ja vastuuttaa myös verkoston jäsenten tehtäväksi)
- alueverkostojen edustajien yhteystietojen ylläpito (jos viraston edustaja vaihtuu, tulee viraston edustajan tiedottaa siitä verkostoa ja huolehtia uuden edustajan nimeämisestä ja yhteystietojen ilmoittamisesta)
- välittää hallinnonalakoordinaattoreille tietoa siitä, kuka edustaa mitään virastoa alueellisissa verkostoissa
- yhteystietojen kokoaminen alueen toimijoista (muutosturva-asiantuntijat, kaupunkien edustajat, palveluntarjoajat, yms.) – listaa päivitetään sitä mukaa kun kontakteja on saatu luotua
- verkoston uusien jäsenten perehdyttäminen toimintaan
- kokoustilan/-tilojen varaukset ja videoneuvottelumahdollisuuden varmistaminen (järjestetäänkö kokouksia kiertäen eri paikkakunnilla, onko kokoontumispisteitä alueella useampia, onko mahdollisuus tarvittaessa osallistua yksin oman viraston yhteyspisteestä?)
- alueverkoston koordinaattori kokoaa virastojen tilannekatsaukset ja toimittaa ne osallistujille (mieluiten ennen kokousta)
- muistioiden tai tapaamisesta kertovien uutisten laadinta (Hessuun ja alueen virastojen edustajille)

- kokousten jälkeen koordinoi sovittuja valmistelutehtäviä.

Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön rooli on tukea alueverkostojen toimintaa ja toimia alueverkostojen välisenä linkkinä. Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö ylläpitää alueverkostojen kehitysfoorumia ja osaltaan toteuttaa alueverkostojen toimintaa tukevia työvälineitä. Sillä on myös toimintaa ja sen tunnettavuutta tukeva viestinnällinen rooli – se viestii aktiivisesti itse sekä tuottaa materiaalia verkostojen toimijoiden viestinnän tueksi. Alla esimerkkejä Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön tehtävistä:

- alueverkostojen avaintoimijoiden ja Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön välisen kehitysfoorumin suunnittelu ja toteutus
- prosessien kuvaaminen tai virastoilta saatujen kuvausten jakaminen (sovittaessa) esimerkiksi Hessussa kaikille HR-koordinaattoreille tai yksittäiseen hankkeeseen
- ennakoivan henkilöstösuunnittelun toimintatapojen edistäminen
- onnistumisten esiintuonti viestinnällisin keinoin
- toiminnan arviointi ja uudelleen suuntaaminen tarvittaessa
- toimintaa tukevien käytäntöjen kehittäminen
- selvittää mitä toimenpiteitä tarvitaan tiedon liikkumiseksi mm. alueverkostojen välillä, hallinnonalakoordinaattoreille ja päinvastoin (tarvitaanko Hessun lisäksi jotain muuta?)
- miten toteutetaan hankkeiden kontaktitietojen tuottaminen, jotta eri ajankohtaisten hankkeiden henkilöihin voidaan olla yhteydessä
- omalta osaltaan toimii verkostojen välisenä linkkinä
- osaltaan huolehtii virastojen kattavasta edustuksesta alueen verkostossa (yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa)
- alueverkostojen puheenjohtajien ja muiden avainhenkilöiden yhteystietojen ylläpito
- Hessun ylläpito ja käytön aktivointi (Hessu on verkoston jäsenten yhteinen Moodle-oppimisympäristöön toteutettu työtila)
- alueverkostojen ja HR-koordinaattoritoiminnan esittelymateriaalin tuottaminen pohjaksi toiminnan esittelylle
- ylimmän johdon tietoisuuden lisääminen alueverkostotoiminnasta (yhteistyössä alueverkostojen toimijoiden kanssa)
- osallistuu alueverkostojen kokouksiin.

Verkoston jäsenten osalta laadittiin huoneentaulu, joka jaetaan kaikille alueverkostojen jäsenille, myös uusille. Tämä laadittu huoneentaulu on liitteenä 6. Tässä kaikkien alueverkoston jäsenten toimintaa kuvaavassa huoneentaulussa on osin jo edellä esiin tulleita tehtäviä, mutta tämä kuvaus auttaa ymmärtämään toiminnan ydintä ja sitä miten toimien on mahdollista luoda verkostokokouksiin sen päämäärien kannalta suotuisimmat edellytykset toiminnan annille ja tuloksellisuudelle.

5.6 Virastojen edustuksen kartoitus ja nimeäminen alueverkostoihin

Sähköpostiviesti aiemmin toimineiden alueverkostojen jäsenille sekä kaikkien virastojen HR-koordinaattoreille lähetettiin 3.7.2014 (viesti liitteessä 7). Viestissä kerrottiin siitä, että alueverkostojen toimintaa uudistetaan ja pyydettiin HR-koordinaattoreita huolehtimaan siitä, että virasto nimeää virastonsa edustajan alueellisiin verkostoihin (mikäli virastolla on toimintaa kyseisen verkoston alueella). Tässä yhteydessä heille toimitettiin myös sen hetkiset toimintaa ja sen tavoitteita kuvaavat materiaalit, jotta he voivat tutustua niihin itse ja heidän on niiden pohjalta mahdollista kertoa asiasta omassa virastossaan. Virastojen tuli nimetä edustajansa 15.8.2014 mennessä.

Toiminnan käynnistämisvaiheeseen mennessä jäsenmäärä eri alueilla oli tämä:

- Lapin alueverkosto, jäseniä 24
- Pohjois-Suomen alueverkosto, jäseniä 21
- Länsi- ja Sisä-Suomen alueverkosto, jäseniä 36
- Itä-Suomen alueverkosto, jäseniä 27
- Lounais-Suomen alueverkosto, jäseniä 24
- Etelä-Suomen alueverkosto, jäseniä 65

Lähtökohta uudistetun alueverkostotoiminnan aloittamiselle oli tältä pohjalta hyvä. Ensimmäistä kertaa kaikkia virastoja lähestyttiin suoraan, jotta virastot nimeäisivät oman edustajansa. Edustajien määrässä tapahtui merkittävä lisäys kaikilla alueilla ja ne katavat paremmin eri virastoja, eikä niissä painotu puolustushallinnon edustus siinä määrin, kuin aiemmin. Työtä kattavamman edustuksen eteen tulee tehdä, mutta tältä pohjalta on hyvä jatkaa toiminnan käynnistämiseksi.

5.7 Työparien kartoitus ja nimeäminen uudistetun aluejaon mukaisille alueille

Sen jälkeen, kun virastoilta oli saatu tiedot alueverkostoihin ilmoitetuista henkilöistä, käynnistin alueverkostojen puheenjohtajien (PJ) ja hänen työparinsa (DJ) kartoituksen. Niin alueverkostojen puheenjohtajien kuin heidän työparinsakin nimeämisessä tärkeänä pidettiin sitä, että se perustuu vapaaehtoisuuteen. Aluksi tiedustelin halukkuutta alueverkostotoiminnan kehittämiseen osallistuneilta pilottivaiheen aikana alueellisen verkostonsa puheenjohtajana toimineilta. Tästä joukosta saimme puheenjohtajia kolme. Osin uudistetusta aluejaosta sekä aiemmin puheenjohtajana toimineiden esittämästä halusta jäädä tässä yhteydessä pois puheenjohtajan tehtävästä, tuli eteen kolmen uuden puheenjohtajan kartoittaminen. Olin puhelimitse yhteydessä osaan kuhunkin vielä tässä vaiheessa ilman puheenjohtajaa olevan alueen edustajaan ja tiedustelin heidän halukkuuttaan tehtävään. Kiinnostuneita löytyi ja he keskustelivat vielä tahollaan oman esimiehensä kanssa varmistaakseen mahdollisuutensa ottaa tehtävä vastaan. Tässä yhteydessä tuli esiin myös tilanteita, että henkilö olisi aidosti halunnut ryhtyä puheenjohtajaksi, mutta käytännössä oma työtilanne ei antanut siihen mahdollisuutta. Yhteydenottojen ja keskustelujen lopputuloksena uudet alueverkostojen puheenjohtajat saatiin kuitenkin syyskuun 2014 loppuun mennessä nimettyä.

Sen jälkeen kun puheenjohtajat olivat tiedossa, saivat he itse valita itselleen työparin (DJ). Toimitin heille tiedot verkostoon kuuluvista henkilöistä ja he saivat vapaasti käynnistää oman kartoituksensa työparinsa löytämiseksi. Olin toki käytettävissä, jos he halusivat minulta apua tähän, mutta en puuttunut heidän valintoihinsa. Lopputuloksena myös kaikki puheenjohtajien työparit saatiin nimetyksi ennen alueverkostojen toiminnan käynnistämistä. Kaikilla nämä uudet työparit (PJ ja DJ) kutsuttiin 14.10. pidettyyn alueverkostojen kehittämiskokoukseen sekä ennen alueverkostojen käynnistystilaisuutta pidettyyn alueverkostojen kehitysfoorumin kokoukseen 24.10. Näin verkostojen työparit tutustuivat toisiinsa ja he pystyivät orientoitumaan tehtävänsä ennen alueverkostojen starttitilaisuutta 30.10.2014.

5.8 Alueverkostojen starttitilaisuus 30.10.2014

Alueverkostojen toiminta käynnistettiin kaikille alueverkoston jäsenille järjestetyllä yhteisellä tilaisuudella, jossa aamupäivä oli kaikille yhteinen ja iltapäivällä alueverkostot pitivät oman kokouksensa (2 alueverkostoa käytännön syistä järjesti iltapäivän osuuden myöhemmin sovittuna ajankohtana). Tilaisuus järjestettiin Valtiovarainministeriön tiloissa ja osallistuminen oli mahdollista paikan päällä tai videoneuvottelun välityksellä. Tilaisuudessa käytettiin myös Screen.io -järjestelmää, mikä mahdollisti kysymysten esittämisen ja osallistamisen virtuaalisesti tilaisuuden aikana. Tilaisuuteen oli kutsuttu ulkopuolisina puhujina valtion työmarkkinajohtaja Juha Sarkio sekä markkinointivaikuttaja, yrittäjä ja kouluttaja Riitta Saarikangas.

Starttitilaisuuden ohjelma oli sisällöltään seuraava:

klo 8.30	Aamukahvi
klo 9.00	Tervetuloa! Tilaisuuden avaus ja alueiden tervehdykset Helena Tammi, Valtion henkilöstöpalvelut
klo 9.20	Valtion työmarkkinajohtajan terveiset alueverkostoille Juha Sarkio, Valtion työmarkkinalaitos
klo 9.40	Onnistumisen eväät Riitta Saarikangas, Zulia Oy
klo 11.00	Tauko
klo 11.15	Alueverkostojen tavoitteet ja miten niitä kohti mennään Juha-Petri Sievänen, Valtion henkilöstöpalvelut
klo 12.00	Alueverkostokisa Helena Tammi, Valtion henkilöstöpalvelut
klo 12.15	Lounas (omakustanteinen)

Aamupäivän aikana taustoitettiin alueellisten verkostojen toimintaa ja kerrottiin yhteisesti kehittämisryhmän kanssa laaditut toimintaa kuvaavat aineistot. Kuvattiin visio, strategiset tavoitteet alatavoitteineen, toiminnan peruspilarit sekä tiivistetysti toimijoiden roolit. Alueverkostojen omien iltapäivän osuuksien osalta oli puheenjohtajien kanssa laadittu runko, jonka mukaisesti alueverkostot yhtenäisesti saattoivat edetä omassa osuudessaan. Tilaisuus ensimmäisen päivän osalta oli kuitenkin enemmän orientoiva, toimintaa esittelevä ja verkoston jäseniä tutuksi tekevä. Liitteessä 8 on nähtävissä tilaisuudesta laadittu uutinen, joka julkaistiin Uutisia valtion henkilöstöasioista 5/2014 uu-

tiskirjeessä, jota Valtiokonttori säännöllisin väliajoin julkaisee kertoakseen virastoille toimintaansa liittyvistä ajankohtaisista asioista.

Lounaan jälkeen päivä jatkui alueverkoston omalla osuudella klo 13 alkaen ja ohjelmavarkoksi oli laadittu seuraavat asiat sisältävä kokonaisuus:

- Alueverkoston jäsenten esittäytyminen
- Verkoston vetäjien ja jäsenten roolit
- Alueen tilanteen tarkastelu hankeseurannan tulosten pohjalta
- Keskustelu siitä, mitä toimenpiteitä tilanteen vuoksi pidetään tärkeinä, ja mitä odotuksia virastojen edustajilla on alueverkoston toiminnalle
- Päätetään mitä asioita käsitellään seuraavassa kokouksessa ja ketkä valmistavat käsiteltäviä aiheita
- Sovitaan seuraavan kokouksen ajankohta ja paikka
- Loppuyhteenveto alueverkoston ensimmäisestä kokouksesta.

5.9 Alueverkostokisa

Alueverkostojen starttipäivässä julkistettiin 'leikkimielinen' hyvässä hengessä toteutettava alueverkostokisa. Verkostotoiminnan tässä vaiheessa sillä tavoitellaan varsinaisen numeerisen mittaamisen sijaan kannustavuutta alueverkoston toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Kilpailutyötä laatiessaan alueverkostot joutuvat samalla pohtimaan keskuudessaan myös toimintansa tavoitteiden toteutumista. Tämän toivotaan kannustavan toiminnan sisällön suunnitteluun kehittämisvaiheessa toteutettujen ja alueverkostojen jäsenille esiteltyjen periaatteiden mukaisesti.

Jokainen alueverkosto valmistelee oman PowerPoint-esityksen (noin 8 diaa). Kilpailutyön päätarkoituksena on keskittyä alueverkostotoiminnan hyötyihin ja onnistumisiin. Yhtenä arviointikriteerinä on myös se, miten monipuolisesti ja kekseliäästi kilpailutyö kuvastaa kyseisen alueverkoston toimintaa kilpailun teeman puitteissa Verkostoja on pyydetty kuvaamaan toimintaansa. Ohjeistus kilpailuun osallistumiseksi oli seuraava:

- Kuvatkaa onnistuneet muutoshankkeet sekä tuleviin muutosprojekteihin valmistautuminen ja varautuminen

- Mitä haasteita olette kohdanneet alueverkostotyöstä ja miten olette niistä selviytyneet?
- Kuinka ahkerasti kokouksiin on osallistuttu sekä kuinka aktiivisen roolin alueverkoston jäsenet ovat ottaneet kokousten välissä?
- Kertokaa kokemuksistanne ja onnistumisistanne alueverkoston toiminnan tuloksena tai kehityksestä, jota olette havainneet tapahtuvan verkoston omassa toiminnassa
- Tyyli on vapaa eli voitte käyttää (lue: erittäin suositeltavaa) toimintanne kuvauksessa kuvia, videota tai vaikkapa runoja. Huumorista on myös luvassa lisäpisteitä. Antakaa mielikuvituksen lentää!

Kilpailun aikaväli on 30.10.2014 – 30.10.2015. Viimeinen päivä palauttaa esitykset on 30.10.2015. Kilpailutyöt toimitetaan sähköpostitse Valtion henkilöstöpalvelut-yksikköön. Kilpailun palkintona voittanut verkosto saa verkostonsa jäsenille toteutettavan virtuaalifasilitointikoulutuksen. Koulutus antaa valmiudet mm. vuorovaikutteiseen ja tehokkaampaan virtuaalikokoustamiseen.

5.10 Fasilitointivalmennuspäivä alueverkostojen työpareille

Ulkoisen toimijan toimesta toteutettiin alueverkostojen työpareille fasilitointivalmennus 6.11.2014. Tähän valmennukseen saatiin paikan päälle kaikkien alueverkostojen työparit (PJ ja DJ). Valmennuksen keskeisenä tavoitteena oli saavuttaa kohdejoukolle osaamista tavanomaista kokousta tuottavamman ja innostavamman toteutustavan toteuttamiseksi. Myös valmennus oli osallistava, eli jokainen osallistuja pääsi käytännössä toteuttamaan osallistavan osuuden ja sai siten kokemusta ja palautetta sekä ennen kaikkea rohkaisua valmennuksessa saatujen fasilitointimenetelmien hyödyntämiseen. Päivän ohjelma oli seuraava:

klo 8.30	Yhteinen aamiainen
klo 9.00	Päivän aloitus, ohjelma ja tavoitteet
	Vuorovaikutteisen tilaisuuden aloittaminen
	Fasilitoinnin perusteet ja osallistaminen
	Miten luoda luottamuksellinen ja toimiva verkosto?
klo 11.30	Lounas

klo 12.30	Ryhmän energisointi Selkeytys / Kick-off –työpajan fasilitoinnin harjoittelu
klo 14.15	Kahvitauko
klo 14.30	Toimenpiteiden konkretisointi ja visualisointi Työpajan / kokouksen vaiheet

5.11 Valmennus tavoitteellisten kokousten toteuttamiseksi

Vuoden 2014 lopussa / 2015 alussa, toteutettiin alueverkostojen työpareille (PJ ja DJ) ulkopuolisen asiantuntijan toimesta valmennus, joka tähtäsi tavoitteellisten kokousten valmisteluun ja toteutukseen. Tätä varten Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö yhdessä valmentajan kanssa täsmensi tavoitetilaa lähimmän seuraavan toteutettavan verkostokokouksen sekä tulevan puolen vuoden osalta. Ulkoinen toimija puolestaan toteutti valmennukset tavoitteellisten kokousten toteutukseen ja toi siten oman arvokkaan lisän valmennuksen antiin. Kutsu valmennukseen on liitteenä 9. Valmennus oli kaksiosainen, joissa keskeiset tavoitteet olivat seuraavat:

- Viikot 51–2. Kunkin alueen puheenjohtajan ja DJ:n kanssa täsmennetään kyseessä olevan alueen verkoston kokousten tehtävät ja vastuut tulevan kokouksen sekä seuraavan puolen vuoden tavoitteiden näkökulmasta. Tehdään ensimmäinen versio seuraavan kokouksen tavoitteiksi. Valmennus toteutetaan noin kahden tunnin hyvin valmisteltuna työkokouksena alueverkostojen työparien (PJ ja DJ) kanssa. Toteutetaan yhteen kokoontumalla tai videoneuvottelun välityksellä
- Noin 1 ½ viikkoa ennen seuraavaa kokousta toteutetaan kokouksen suunnittelu ja kutsun tekeminen kunkin alueverkoston työparin kanssa. Tulos: kutsu, mikä voidaan lähettää 24 tunnin sisällä. Toteutetaan noin kahden tunnin hyvin valmisteltuna työkokouksena parien kanssa. Toteutetaan yhteen kokoontumalla tai videoneuvottelun välityksellä.

Tämän valmennuksen taustalla materiaalina oli käytettävissä myös alueverkostojen kehittämisryhmässä laaditut periaatteet alueverkostojen kokousten toteutukseen (liite 10). Valmennuksen tavoite oli saada kokouskutsut asioita taustoittaviksi ja tavoitteellisiksi siten, että jo kokouskutsusta selviää kokouksen kunkin asian käsittelylle asetettu tavoite sekä mahdolliset osallistujille ennen kokousta toteutettavaksi tarkoitetut

ennakkotehtävät. Tämän tyyppisestä kokouskutsusta suuntaa-antavana esimerkkinä voi tutustua liitteessä 4 olevaan alueverkoston kehittämisryhmän kokouskutsuun.

Tavoitteellisen kokouksen kokouskutsun laadinta vaatii tavanomaista kokouskutsua enemmän etukäteispohdintaa ja valmistelua. Itse kokouksen kulun ja osallistujien näkökulmasta se kuitenkin luo tavanomaista paremmat edellytykset saavuttaa kokouksen lopputuloksena sille asetettu tavoite ja tietoisuus siitä, mitä tavoitellaan ja edistää kokoukseen valmistautumisen edellytyksiä. Ei kai liene kovin poikkeuksellinen se arkipäivän tilanne, että osallistuessasi kokoukseen et etukäteen tiedä mitä siellä käsitellään, kokouksen jälkeenkään et ole oikein perillä siitä, mitä siellä lopulta käsiteltiin ja mitä päätettiin vai päätettiinkö mitään? Tavoitteellisella kokouskutsulla ja kokouksella haluamme välttää tämän tilanteen ja aikaansaada tuloksia.

5.12 Yhdessä, joustavasti – myös verkostojen voimalla verkostoitumispäivä

Valtiokonttorin Kaiku-työelämäpalvelut järjesti eri verkostojen yhteistyön edistämiseksi Yhdessä, joustavasti – myös verkostojen voimalla kohtaamisen 4.2.2015, jossa toimintaamme esiteltiin painottaen alueverkostojemme toimintaa. Tilaisuudessa eri verkostotoimijat tulivat tietoisiksi toistensa verkostojen olemassaolosta ja syntyi mahdollisuus pohtia yhteistyön mahdollisuuksia. Ohjelma sisälsi myös kaikille yhteisiä verkostoitumiseen liittyviä asiantuntijapuheenvuoroja, joista verkostotoimijoiden oli mahdollista saada uusia näkökulmia ja ideoita jatkojalostettavaksi osaksi omaa toimintaansa. Kokoonnuimme Helsingissä Opetushallituksen tiloissa, mutta tilaisuuteen oli järjestetty myös alueelliset yhteyspisteet, joista videoneuvottelun välityksellä osallistuminen oli mahdollista. Tilaisuuden ohjelma on liitteessä 11.

6 Tulosten pohdinta, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Kehittämistyön tulosten tarkastelu perustuu pääosin osallistuvaan havainnointiin siitä, miten toiminta 30.10.2014 pidetyn starttitilaisuuden jälkeen on uusin tavoittein ja toimintaperiaattein toteutettuna kehittynyt. Kaikkiin alueverkostojen kokouksiin on osallistunut vähintään yksi Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön työntekijä, itse olen osallistunut Lapin, Pohjois-Suomen ja Itä-Suomen alueverkostojen kokouksiin sekä osaan Etelä-Suomen verkoston kokouksia. Lisäksi olen vastannut alueverkostojen kehitysfoorumin toiminnasta, jossa toimintaa on tarkastelu yhdessä kokoonpanolla, johon kuuluu kunkin alueverkoston puheenjohtaja (PJ) ja hänen työparinsa (DJ) sekä Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön henkilöstö. Havainnointiin perustuva tarkastelu johtuu siitä, että alueverkostot ovat kokoontuneet uusien tavoitteiden mukaisesti keskimäärin viisi kertaa. Todellisen muutoksen toteutukseksi ja toiminnan kehittämistoiveiden kartoittamiseksi toteutettavan lähtötilannetta kartoittaneen kyselyn kaltainen selvitys on tarkoituksenmukaista toteuttaa mielestäni aikaisintaan loppuvuodesta 2016.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ratkaisuja siihen, miten alueverkostojen toiminta on tarkoituksenmukaista järjestää siten, että toiminta tukee alueellista uudelleensijoittamistyötä ja vastaa jäsenistönsä odotuksiin. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi haettiin ratkaisuja myös toimintaperiaatteiksi ja tavoitteiksi, organisoitumisen toteutukseksi sekä viestinnällisiksi keinoiksi tukea toiminnan kehittymistä kohti tavoitetta. Lähtötilanteen ja kohderyhmän odotusten kartoittamiseksi toteutettiin kysely, jonka tulokset eivät olleet kovin korkealla tasolla, mutta ne osoittivat oikeaksi sen havainnon, että pilottivaiheen toiminnan aikana syntyneitä käytäntöjä ja toiminta-ajatusta oli tarve täsmentää.

Kyselyn kautta saatiin arvokasta tietoa toiminnan kehitystyön suuntaamiseksi. Lähtötilannetta kartoittavan kyselyn tulokset on kuvattu tämän opinnäytetyön luvussa 4 ja toteutetut kehittämistoimenpiteet pääpiirteittäin luvussa 5. Tässä osuudessa tarkastelen toteutettuja kehittämistoimenpiteitä ja niiden myötä tähän mennessä saavutettuja tuloksia.

6.1 Yhteistyö tavoitteita tukevan alueellisen toiminnan toteuttamiseksi

Näkemykseni mukaan merkittäviä uudistuksen onnistumisen edellytyksiä syntyi siitä, että heti alusta alkaen uudistusta lähdettiin rakentamaan yhteistyössä. Verkoston toimi-

joista kootulla ryhmällä oli mahdollista vaikuttaa kyselyn sisältöön, he olivat mukana myös workshopissa, jossa nostettiin tulosten pohjalta esille keskeiset kehittämistyön tavoitteet. He osallistuivat myös koko kehittämistyön ajan uudistuksen sisällölliseen toteutukseen. Näin toimien saavutettiin merkittävämpi uuden toiminnan tavoitteiden sisäistäminen sen sijaan, jos Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö itse tai ulkoisten asiantuntijoiden tuella olisi toteuttanut uudistuksen ja ikään kuin ulkopuolelta lanseerannut verkostotoimijoille uudistuksen mukaiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Verkoston toimijoiden mukanaolo oli hyvä siitäkin syystä, että jo uudistusta tehtäessä he saattoivat tuoda esiin eriäviä näkökantojaan. Yhteisen näkemyksen syntymistä mielestäni edisti myös se, että kaikilla kehittämisryhmän jäsenillä oli kokemusta pilottivaiheen toiminnasta. En koe, että verkoston rakentaminen edellyttäisi pilottivaiheen toteutusta, mutta verkostomme kehittämisen osalta se oli etu – tulevan toiminnan tavoitteita pystyttiin peilaamaan menneeseen ja keskustelu tulevasta pohjautui aiempiin kokemuksiin, mikä auttoi tiedostamaan myös niitä haasteita, joita tavoitteiden mukainen toiminta voi kohdata.

Kehittämistyön kannalta näen hyvänä myös sen, että kehittämistyön suuntaamiseksi toteutetun workshopin vetäjänä toimi asiantunteva verkostokonsultti (sama henkilö, joka oli taustatukenamme myös kyselyn laadinnassa). Hänen johdollaan osallistavia menetelmiä hyödyntäen rakennettu yhteinen suunnitelma antoi pohjan kehittämistyön toteutukselle. Koska konsultilla oli laaja kokemuseräinen ja tutkimuksiin perustuva verkostotoiminnan asiantuntemus, luottivat osallistujat hänen näkemyksiinsä ja hän osasi nostaa keskusteluun keskeisiä, myös yleisesti havaittuja verkostotoiminnan haasteita. Hän oli rakentanut kyselyn tulosten perusteella oman näkemyksensä keskeisimmistä alueverkostomme toiminnan kehittämistarpeista ja auttoi workshopiin osallistuneita löytämään niihin ratkaisuja. Tärkeää onnistumisen kannalta oli myös se, että tähänkin tilaisuuteen osallistuneet olivat saaneet perehtyä tutkimuksen tuloksiin etukäteen.

Workshopin jälkeen uudistusta toteutettiin siten, että Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö valmisti kehittämisryhmän kokouksiin luonnoksia ja ehdotuksia, joihin kehittämisryhmän jäsenillä oli mahdollista tutustua ennen kokousta. Kokoukset toteutettiin tavoitteellisina kokouksina ja kehittämisryhmän jäsenet saivat ennakotehtäviä (useimmiten kannanottojen tai muutosehdotusten valmistelemiseksi heille toimitettuihin luonnoksiin), jotka mahdollistivat valmistautumisen tuleviin kokouksiin. Kokouksen käsittelyn pohjalta luonnoksista työstettiin uudet ehdotukset seuraavaan kokoukseen ja asiaa käsiteltiin

niin kauan, että siitä saavutettiin yhteinen näkemys. Suuria ristiriitoja ei ilmennyt, mutta oli silti hyvä, että näkemyksiä voitiin yhteen sovittaa ja keskustella niistä jo kehittämissyön aikana. Yhteinen asioiden käsittely ja ideointi sitoutti osapuolia ja toi uudistukseen sisältöä, jota ei todennäköisesti olisi ilman yhteistyötä saavutettu. Uudistetun toimintatavan mukaisen toiminnan käynnistämisen kannalta oli eduksi myös se, että nämä keskeiset verkostojen toimijat olivat jo valmiiksi sisäistäneet niin toiminnan vision, strategiset tavoitteet, yhteisen tahtotilan kuin verkostotoimijoiden roolin ja muut yhteisesti sovitut toimintaperiaatteet.

6.2 Verkoston toimintaa tukevat tavoitteet ja toimintaperiaatteet

Alueverkostojen pilottivaiheessa ei käytettävissä ollut selkeästi määritettyä visiota tai strategisia tavoitteita. Oli kyllä olemassa lyhyt kuvaus toiminta-ajatuksista, verkoston jäsenyydestä, toimintamuodoista ja tehtävistä. Ne olivat kuitenkin hyvin yleisen tason tavoitteita, joten tässä vaiheessa oli tarve konkretisoida niitä. Kehittämistyöryhmän kanssa yhteistyössä luotiin visio, strategiset tavoitteet sekä verkoston yhteistä tavoitetta tukevat ajattelua suuntaavat teesit.

Visioksi muotoutui lause: Henkilöstön uudelleensijoittuminen ja liikkuvuus ovat vuonna 2018 alueellisesti ja hallinnonalarajat ylittävästi arkipäivää. Visio kuvaa sitä keskeistä tavoitetta, että uudelleensijoittumisen esteitä poistuu asenteiden muuttuessa ja toimintatapojen kehittyessä. Uudelleensijoittumisen ohella myös yleisen liikkuvuuden lisääntyminen valtionhallinnon sisällä on keskeinen tavoitteemme. Yleistä liikkuvuutta ovat esimerkiksi henkilökierto, siirtyminen toisen viraston määräaikaiseen virkaan tai ennakoidun henkilöstösuunnittelun kautta virastojen henkilöstön siirtymät oman viraston sisällä tai virastosta toiseen. Yleisellä liikkuvuudella edistetään muun muassa osaamisen kehittymistä ja sitä, että valtionhallinnosta katoavissa tehtävissä toimivat saavat valmiuksia siirtyäkseen uudellaisiin tehtäviin. Valtionhallinnossa työtyytyväisyyskyselyissä noin 40 prosenttia henkilöstöstä ilmaisee kiinnostustaan henkilökiertoon, mutta käytännön toiminnassa tätä ei juuri tapahdu. Maininta alueellisuudesta ja hallinnonalarajoista taas viittaa siihen, että ajattelua halutaan suunnata oman viraston tai oman hallinnonalan ajattelusta yhä vahvemmin konserniajattelun suuntaan, eli että me kaikki valtionhallinnon työntekijät olemme valtion työntekijöitä ja meidän tulee ajatella yhä vahvemmin toiminnassamme ja ratkaisuissemme valtiotyönantajan kokonaisuutena. Hyvin yhteneväisesti näistä tavoitteistamme ajattelee myös valtion työmarkkinajohtaja Juha Sarkio, joka Henkilöstösuunnittelu tulevaisuuden toiminnan suuntaajana -

teematilaisuuden avauspuheenvuorossaan 23.9.2015 toi esille valtiotyönantajan näkemyksiä henkilöstösuunnittelun tavoitteista (Valtion työmarkkinalaitos 2015).

Visioon sisältyy monia haasteita ja siksi tavoite asetettiin vuoteen 2018, vaikka haluaisimmekin nähdä sen toteutuvan jo aiemmin. Osa hallinnonaloistakin ajattelee vielä varsin hallinnonalakeskeisesti, esimerkiksi erään hallinnonalan edustaja totesi, ettei pidä alueverkostojen toimintaa tarkoituksenmukaisena, koska ministeriö kuitenkin viimekädessä päättää asioista. Useimmilla hallinnonaloilla virastot ovat kuitenkin toiminnassaan hyvin itsenäisiä, eikä ministeriö puutu juurikaan viraston normaaliin hallinnolliseen toimintaan. Suurin haaste onkin myötävaikuttaa virastojen itsekeskeisen ajattelun lieventämiseen siten, että he osaltaan ovat myötämielisiä esimerkiksi uudelleensijoittamisen kohteena olevien valitsemiseksi avautuviin tehtäviin tai suhtautuisivat nykyistä avoimemmin oman henkilöstönsä liikkuvuuteen sekä muista virastoista tehtäväkiertoon haluavien vastaanottoon. Suurin haaste koko toiminnalle onkin mielestäni virastojen vahva itsenäisyys päätöksenteossaan – en tarkoita, että sitä pitäisi kaventaa, mutta tästä johtuen asenteiden muuttaminen on haastavaa ja vaatii aikaa. Ilahduttavaa on kuitenkin ollut havaita, että yhä useammin ajatus valtionhallinnon konsernitason ajattelusta tulee esiin myös verkostomme jäsenten keskuudesta, joten oikeaan suuntaan olemme matkalla.

Strategiset tavoitteet muodostettiin niin ikään yhteistyössä kehittämisryhmän kanssa. Niiden lähtökohtana olivat: Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa ja valtiovarainministeriön soveltamisohje (26.1.2012 VM/201/00.00.02/2012), Muutosten johtaminen ja muutosturva valtionhallinnossa (15.2.2012 VM/305/00.00.00/2012) päätös, Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön asettamat tavoitteet sekä lähtötilanteen kartoituksen yhteydessä kerätty palautte. Strategiset tavoitteet luokiteltiin viiteen pääryhmään: resurssit, prosessit, hankkeet, valmius ja työvälineet. Strategiset tavoitteet koetaan ilmeisen usein hyvin ylätason kuvauksina, jotka eivät riittävällä tavalla konkretisoidu käytännön toimintaan. Tästä syystä jokainen tavoite kuvattiin alatavoitteilla niin kutsutuiksi konkreettisemmiksi tekemisiksi. Tämä toteutustapa selkeästi lisäsi toiminnan tavoitteiden ymmärtämistä. Tavoitteista tiedotettiin HR-koordinaattoreille jo luonnosvaiheessa, kehittämisryhmän kanssa tuotettu lopullinen versio esiteltiin alueverkostojen starttitilaisuudessa 30.10.2014, minkä jälkeen kukin alueverkosto on käsitellyt niitä omassa kokouksessaan suunnitellakseen tulevaa toimintaansa.

Strategisten tavoitteiden kokonaisuus on kauaskantoinen iso kokonaisuus, eikä kaikkia niistä vielä tässä vaiheessa ole saatu käytännön toteutuksen asteelle. Alueverkostojen työpareille toteutettuun tavoitteellisten kokousten koulutukseen tästä kokonaisuudesta valittiin eräitä keskeisimpiä tavoitteita lähimmän kuuden kuukauden tavoitteiksi, ja ne ovatkin kehittyneet odotusten suuntaisesti. Strategisten tavoitteiden mukaisista toimenpiteistä tähän mennessä haastavimmiksi ovat mielestäni osoittautuneet nämä viisi tavoitetta:

- Alueellisessa yhteistyössä ovat mukana: virastot, kaupunki, kunta, yritykset, 3. sektori sekä palveluntuottajat
- Alueverkosto suunnittelee ja toteuttaa toimintaa, verkostoituu laajasti sekä huolehtii sidosryhmäsuhteista
- Virastojen johto kokee toiminnan tärkeänä, sitoutuu ja turvaa osaltaan toimintaedellytykset
- Jokainen edustaja esittelee alueverkoston toiminnan virastona johdolle (esimiespäivät tms.) vähintään kerran vuodessa.
- Ennakoivan henkilöstösuunnittelun toteuttaminen lisää valmiuksia toimia suunnitelmallisesti myös muutostilanteissa.

Edellä mainitut tavoitteet ovat pääosin luonteeltaan sellaisia, ettei sinänsä ole kovin huolestuttavaa, vaikka tässä vaiheessa ne eivät vielä olekaan edenneet erityisen hyvin. Näitä tavoitteita tulee kuitenkin jo lähitulevaisuudessa ottaa tarkasteluun muun muassa alueverkostojen kehitysfoorumeissa ja myös alueverkostojen kokouksissa. Esimerkiksi kontaktien ottaminen alueen kuntiin ja yrityksiin vaikuttaa jäävän usein toteutumatta, koska jo ennakkoon oletetaan, ettei haastavassa työllisyystilanteessa heillä todennäköisesti ole tarjota työtä. Kontaktien luominen on silti tärkeää – jos onkin niin, että näiden tahojen työllistämismahdollisuudet ovat kenties rajalliset, on silti pitkällä aikavälillä kontakteista hyötyä ja aina voi omaan toimintaan saada uusia ideoita heidän kokemuksestaan vastaavissa muutoksissa.

Voi olla yllättävää, että listalla on myös toiminnan suunnittelu, mutta oman kokemukseni mukaan joissain verkostoissa toiveiden esittäminen tulevien kokousten käsiteltäviksi aiheiksi tai toiminnan sisällölliseksi suuntaamiseksi on vielä varsin vähäistä. Toiminnan suunnittelu jää paljolti verkoston työparin tehtäväksi. Tämä voi toki johtua siitäkin, että verkostossa ei ole vielä syntynyt riittävää vuorovaikutusta ja luottamusta, mistä syystä omia näkemyksiä ei tuoda kovin avoimesti esiin (toisaalta osassa verkostoja tämä toi-

mii jo vähintään keskinkertaisesti). On silti syytä pohtia keinoja, miten tätä toiminnan sisällöllistä suunnittelua voidaan nykyisestään edistää.

Virastojen johdon tietoisuuden lisääminen alueverkostojen toiminnasta ja kokemus toiminnan tärkeydestä on monen tekijän vuoksi haastavaa. Yksi haaste tässä on tavoittaminen, sillä Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön on vaikea saada virastojen johtoa koolle, jotta toimintaa voitaisiin tehdä tunnetuksi. Toisaalta resurssit eivät riitä kaikkien virastojen läpikäyntiin henkilökohtaisin tapaamisin. Muu – ei kasvatusten toteutettu – viestintä, kuten tavanomaiset tiedotteet ja uutiskirjeet jäävät helposti yleisen viestintäpaljouden jalkoihin, vaikka tätä viestintää toteutetaankin. Paras tapa tavoittaa virastojen johtoa olisi viraston oman edustajan toteuttama toiminnan esittely viraston omissa tilaisuuksissa. Voi olla, että toiminnan tässä vaiheessa siihen ei vielä ole riittävästi omaa kokemusta, jotta tämä tuntuisi luontevalta. Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö on tiedostanut ongelman ja tahollaan pyrkii saamaan puheenvuoroja tilaisuuksiin, joissa virastojen johtoa on paikalla ja joiden tilaisuuksien luonteeseen asian esittely sopii. Yksikkömme on myös laatinut esitteen ”Muutoksella on monet kasvot”, jossa virastojen johdolle muun muassa kerrotaan mahdollisuudesta tapaamiseen kanssamme, mahdollisuudesta saada meidät mukaan esimies- ja henkilöstöinfoihin sekä muista tarjoamistamme palveluista.

Myöskään ennakoivan henkilöstösuunnittelun toimintatapojen käytännön toteutustapojen käsittely ei ole vielä toteutunut, mutta joitain merkkejä tästä on silti jo nähtävissä. On ymmärretty, että esimerkiksi kaupungit mitä todennäköisimmin toteuttavat (tai ainakin heillä olisi siihen varmasti ilmeinen tarve nykytilanteessa) ennakoivaa henkilöstösuunnittelua. Tästä aiheesta saamme lokakuussa toteutettavaan koko verkostomme yhteiseen tapaamiseen asiantuntijapuheenvuoron, jonka pitää Hämeenlinnan kaupungilta juuri eläkkeelle jäänyt henkilöstöjohtaja. Hänellä on pitkän linjan kokemusta siitä, miten ennakoivan henkilöstösuunnittelun toimenpiteitä on käytännössä toteutettu. Ennakoivan henkilöstösuunnittelun teemaa on tärkeää pitää esillä, koska henkilöstön asemaan vaikuttavissa muutostilanteissa viraston hyvät ennakoivan henkilöstösuunnittelun käytännöt edistävät myös muutostilanteen hallittua ja suunnitelmallista toteutusta. Ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun on tärkeää sisällyttää myös henkilöstön työmarkkinakelpoisuutta edistäviä suunnitelmia, sillä nykyisin yhä useammin henkilön sijoittuminen oman organisaation sisällä tai toiseen organisaatioon jää toteutumatta työn edellyttämien osaamisten ja valmiuksien puutteista johtuen.

Vision ja strategisten tavoitteiden lisäksi määritettiin viisi teesiä siitä, mitä me tarvitsemme vision ja tavoitteiden toteuttamiseksi ja ne ovat: luottamusta, tavoitteellisuutta, jatkuvaa kehittämistä, yhteistä tahtotilaa ja johtamista. Näiden toivotaan ohjaavan jäsenten ajattelua ja toimintaa kohti tavoitteita. Luottamus koetaan eräänä keskeisenä onnistumisen edellytyksenä ja sitä on tärkeää rakentaa ja vaalia. Oikeastaan kaikissa alueverkostoissa luottamus onkin kehittynyt suotuisasti ja osassa alueverkostoja se on jo varsin hyvällä tasolla. On päästy muun muassa siihen, että myös omista virheistä uskalletaan kertoa opiksi muille ja uudelleensijoittumisen kohteena olevien osaamisista kerrotaan aiempaa avoimemmin. Myös avautuvista tehtävistä ilmoitetaan verkoston sisällä yhä enemmän (kehitys on erittäin myönteistä, mutta ei vielä odotusten mukaista). Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa mainitaan usein niin kutsuttu positiivinen kierre, mikä näyttää toteutuvan myös verkostojemme toiminnassa – vähitellen luottamuksen rakentumisen myötä avoimuus lisääntyy. Luottamuksen vaaliminen on erittäin tärkeää ja tämä on kaikkien verkoston jäsenten syytä tiedostaa, sillä verkoston toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta menetetyn luottamuksen seuraukset voivat olla tuhoisat.

Tavoitteellisuus ja yhteinen tahtotila kietoutuvat tavallaan toisiinsa. Tavoitteellisuudella ymmärretään, että kaikilla jäsenillä on vastuunsa ja mahdollisuutensa vaikuttaa siihen, että toiminta on tavoitteellista. Yhteinen tahtotila liittyy osin tuohon samaan asiaan, mutta myös ajatukseen yhteisen vastuun ottamisesta siitä, että uudelleensijoittamisen kohteena oleville löytyisi uusia työmahdollisuuksia (asenteellisuutta ja itsekeskeisyyttä tulisi pyrkiä vähentämään sekä pyrkiä näkemään mieluummin mahdollisuuksia kuin esteitä muutoksen kohteena olevan sijoittumiselle). Tällä tavoitellaan myös yhdessä tekemisen näkemystä eli esimerkiksi sitä, että alueella järjestetään yhteisesti uudelleensijoittumisen kohteena oleville toimintaa, joka tukee heidän sijoittumistaan. Tavoitteellisuuden ja yhteisen tahtotilan rakentumisen osalta on vielä melko paljonkin toivomisen varaa, mutta suunta on oikea. Näiden tekijöiden kehittyminen on kuitenkin sidoksissa myös moneen muuhun asiaan (kuten siihen miten avoimesti henkilöiden osaamisesta ja avautuvista tehtävistä kerrotaan, luottamuksen rakentumiseen, alueen muutoksen kohteena olevien määrään, eri virastojen hankkeiden aikatauluihin, jne.), joten ajan myötä tämä kehittynee suotuisaan suuntaan. Erittäin positiivisena kokemuksena tästä voi nähdä esimerkiksi sen, että alueverkostojen kehitysfoorumissa nousi esiin ajatus, että mikäli jossain alueverkostossa on kaikkia hyödyttävä esitys tai käsiteltävä aihe, niin alueverkostojen työparit informoivat tästä toisiaan ja mahdollistavat myös muiden verkoston jäsenten osallistumisen tähän videoneuvottelun välityksellä –

tämä on mielestäni hyvä esimerkki siitä, miten yhteistä tahtotilaa tavoitteiden edistämiseksi voidaan toteuttaa.

Jatkuvan kehittämisen ja johtamisen voi myös nähdä liittyvän toisiinsa. Jatkuvan kehittämisen osalta kaikilla on oma vastuunsa ja tässäkin on positiivista kehitystä havaittavissa, vaikkakin yhä enemmän toivoisi verkoston jäsenen omaa aloitteellisuutta esimerkiksi toiminnan sisällön ideointiin. Jatkuvan kehittämisen näkökulmasta keskeiseksi näyttää tässä vaiheessa nousevan alueverkostojen työpareista ja Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön henkilöstöstä muodostuva alueverkostojen kehitysfoorumi. Sen koontumisia on syytä toteuttaa vähintään kahdesta neljään kertaan vuodessa. Tärkeää on myös edistää alueverkostojen oman toiminnan suunnittelun ja tavoitteiden määrittämistä, johon tulee hakea keinoja jäsenistön mukaan saamiseksi. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että eri toimijoiden roolit on selkeytetty ja vaikka toiminnan toteutus onkin tavoitteiden mukaisesti nyt alueverkoston sisäisten toimijoiden toteuttamaa, on silti Valtion henkilöstöpalvelut -yksiköllä oma keskeinen roolinsa toiminnassa – ei vähiten osallistujana, vaan myös kokonaisuutta koordinoivana ja tukevana tahona.

Verkoston tavoitteiden toteutumisen edistämiseksi julistettiin myös alueverkostojen välinen kisa, joka ei tätä raporttia kirjoitettaessa ole vielä päättynyt. Alueverkostojen tulee toimittaa 30.10.2015 mennessä omat esityksensä siitä, mitä he ovat tehneet tavoitteiden toteuttamiseksi, miten he kokevat siinä onnistuneensa, mitä haasteita he ovat kohdanneet ja miten he ovat niitä ratkaisseet. Nähtäväksi jää se, miten moni verkosto lopulta kilpailuun osallistuu. Joka tapauksessa näistä kilpailuun osallistuvien esityksistä saadaan oletettavasti kaikille verkostoille jaettavaa tietoa, jota he voivat hyödyntää omassa toiminnassaan. Kilpailutöiden pohjalta tilannetta käsitellään myös alueverkostojen kehitysfoorumeissa ja hyödynnetään niistä saatava tieto yhteisen kehittämisen hyväksi. Odotamme saavamme kilpailutöistä myös aineistoa, jota voimme hyödyntää viestiessämme alueverkostojen toiminnasta ja tehdäksemme sitä tunnetuksi. Tärkeää on myös juhlistaa onnistumisia kollektiivisesti ja siten lisätä yhteishenkeä ja tehdä onnistumiset näkyviksi.

6.3 Organisoitumisen uusi toteutus

Uudistuksen yhteydessä toteutettiin alueverkostojen uusi aluejako, joka vaikutti monien asiaan myös organisoitumisen näkökulmasta. Uutta aluejakoa voi pitää aiempaa merkittävästi selkeämpänä ja tarkoituksenmukaisempana, vaikkakin alueet ovat edelleen osin varsin laajoja. Hyvä ratkaisu oli myös se, että toimintamme näkökulmasta jo olemassa oleva aluehallintovirastojen aluejako soveltui käyttöömmä, eikä siten valtionhallinnon toimintaan ollut tarve synnyttää jälleen yhtä uutta alueellista jakoa. Aluejako ei ole virastoja sitova, vaan sen on tarkoitus ohjata virastojen edustajia ja selkeyttää toiminta-aluetta. Virastoille on viestitty siitä, että ne voivat liittyä aluejaosta huolimatta niihin alueverkostoihin, joiden ne kokevat parhaiten vastaavan omia tarpeitaan. Silloin, kun alueellista jakoa tällaisessa verkostomaisessa toiminnassa toteutetaan, on tämä periaate mielestäni hyvä ja tarkoituksenmukainen (se voi olla merkityksellinen esimerkiksi silloin, jos viraston toimipiste sijoittuu aluejaon rajalle tai jos esimerkiksi viraston toimintoja ollaan siirtämässä alueellisesti toisaalle).

Aluejaon osalta nousi esiin toive entisen Keski-Suomen alueen muuttamisesta paremmin luontaisia työssäkäyntialueita vastaavaksi sekä Oulun alueelle perustettavan oman Pohjois-Suomen alueen perustamisesta. Myös Etelä-Suomen verkoston perustamista pidettiin tärkeänä, koska sellaista ei aiemmin ollut lainkaan. Keski-Suomen osalta muu-
tosta voi pitää onnistuneena, vaikkakin nykyinen Länsi- ja Sisä-Suomen alue on edelleen varsin laaja. Etelä-Suomen verkosto on saanut runsaasti jäseniä (toki tällä alueella on suurin osa valtion virastojen hallintoakin) ja aktiivisten hankkeiden ansiosta toiminta on lähtenyt hyvin käyntiin. Pohjois-Suomen verkoston osalta verkoston kokouksiin osallistuvien määrä on ollut toistaiseksi kaikista verkostoista vähäisintä, mikä todennäköisesti johtunee osin siitä, että alueella ei ole ollut merkittäviä henkilöstön asemaan vaikuttavia hankkeita (näköpiirissä olevat hankkeet eivät ole vielä edenneet konkreettiselle tasolle). Toinen syy on se, että moni verkoston edustaja työskentelee fyysisesti pääkaupunkiseudulla. Lounais-Suomen verkoston osalta tilanne on tällä hetkellä Pohjois-Suomen kanssa vastaavan kaltainen hankkeiden osalta. Pidemmällä aikavälillä ajateltuna näiden haasteiden voi nähdä johtuvan muutoshankkeiden tämän hetken tilanteesta, joten sinänsä aluejakoa voi pitää onnistuneena.

Jos alueella ei ole muutoshankkeita käynnissä, on silti tärkeää pitää ennakoivaa toimintaa yllä, vaikka hieman tavoitetta harvemmillä kokoontumisilla. Etenkin näissä tilanteissa on myös hyvä pohtia tiiviimpää yhteistyötä lähimmän tarkoituksenmukaisen verkos-

ton kanssa ja mahdollisesti toteuttaa yhteisiä kokouksia. Näin toimien verkoston on helpompi aktivoitua tehokkaaseen toimintaan siinä tilanteessa, kun alueen tilanne muuttuu ja henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoshankkeita käynnistyy.

Osin aluejaon uudistuksesta johtuen tuli verkostoille löytää myös uusia puheenjohtajia. Tässä yhteydessä osa aiemmin verkoston puheenjohtajan toimineista halusi siirtyä puheenjohtajan roolista verkoston jäsenen rooliin. Uudet puheenjohtajat (PJ) ja heidän työparinsa (DJ) saatiin kuitenkin henkilökohtaisin yhteydenotoin valittua tehtäviinsä varsin helposti. Kun puheenjohtajuudesta oli sovittu, saivat puheenjohtajat itse ehdottaa ja houkutella itselleen työparia verkoston jäsenten keskuudesta. Verkoston puheenjohtajien vaikutusmahdollisuutta työparin valintaan voi pitää onnistuneena, sillä selkeästi näin on syntynyt luontaisesti hyvin yhteensopiva tavoitteellinen työpari. Lähtökohdana työparien valinnalle pidettiin myös sitä, että heidät halutaan saada nimetyiksi ennen alueverkostojen toiminnan aloittamista, jotta heidät kaikki saadaan informoitua verkoston tavoitteista ja toimintaperiaatteista, ja he siten ovat valmiimpia toimijoita heti ensimmäisen kokouksen toteutuksesta alkaen. Verkoston työparien valintaa voi pitää onnistuneena, vaikkakin luontaisten muutosten vuoksi kahden alueverkoston puheenjohtajan tilalle on jo pitänyt löytää uudet toimijat. Nämäkin muutokset on saatu toteutettua, vaikka onkin usein haastavaa löytää oman työn ohella tehtävään työhön aktiivista verkostotoimijaa – motiivina tähän tarvitaan yleensä varsin vahva henkilön oma mielenkiinto ja kokemus asian tärkeydestä. Sen tiedämme jo aiempiin kokemuksiin perustuen, että jos esimerkiksi verkoston puheenjohtaja ei lähde tehtävään omasta vapaasta tahdostaan, näkyy se myös toiminnassa. Suostuttelu on toki tarpeen ja sallittua, mutta lopulta päätös toimeen ryhtymisestä tulee olla henkilön oma.

Ennen uudistetun toiminnan aloittamista oli tarve vahvistaa myös virastojen edustusta alueverkostoissa, mikä johtui osin uudesta aluejaosta, mutta myös tarpeesta saada alueella toimivien virastojen edustus aiempaa kattavammaksi. Tavoitteessa onnistuttiin hyvin ja muutos onkin merkittävä. Kun aiemmin alueverkostoihin kuuluvia virastojen edustajia oli 75, niin tällä hetkellä heitä on 150. Koska osa jäsenistä toimii useammassa verkostossa, niin eri alueverkostojen yhteenlaskettu jäsenmäärä on vastaavasti kasvanut 81 jäsenestä 202 jäseneseen. Aiemmin eri virastojen tai niiden toimintayksikön edustus toteutui 56 toimipisteen osalta, kun nyt tämä toteutuu 121 toimipisteestä. Aiemmin verkoston edustajista peräti 44 prosenttia edusti puolustusvoimien hallinnon alaa, kun nyt puolustushallinto edustaa alle 3 prosentin osuutta jäsenistöstä. Jäsenistö kattaa nyt merkittävästi suuremman osan alueilla toimivista virastoista, vaikkakin

edelleen on syytä tehdä työtä kattavuuden lisäämiseksi. Puolustushallinnon vähentynyt edustus johtunee osin siitä, että heidän isot muutoshankkeensa ovat keskeisiltä osin päättäneet. Puolustushallinnon edustuksen olisi toivonut jäävän kattavammaksikin, koska heillä olisi verkostolle paljon annettavaa omien muutostokemustensa kautta. Puolustushallinto on kuitenkin jakanut kokemustaan verkostossa monissa eri yhteyksissä ja toki alueverkostot voivat hyödyntää heidän kokemustaan kutsumalla heitä esimerkiksi omiin kokouksiinsa vieraileviksi asiantuntijoiksi. Erääksi haasteeksi virastojen edustuksessa on noussut se, että noin kymmenen viraston osalta yksi ja sama henkilö edustaa virastoaan neljässä tai useammassa alueverkostossa. Tämä luonnollisesti merkitsee sitä, ettei yksi henkilö kykene toimimaan aktiivisesti niin monen verkoston jäsenenä. Näiden virastojen edustajien kanssa on käyty henkilökohtaiset keskustelut ja pohdittu yhdessä mitä tilanteen edistämiseksi olisi tehtävissä. Tämä keskustelu tuotti osassa tapauksissa ratkaisuna viraston edustuksen jakamista useammalle edustajalle. Niissä tapauksissa, joissa tämä ei ollut mahdollista, sovittiin toiminnan kannalta keskeisistä periaatteista ymmärtäen hyvin sen, ettei edustaja pysty fyysisesti osallistumaan kaikkiin kokouksiin. Tämä yhdessä sovittu toimintaperiaate tarkoitti muun muassa sitä, että edustaja viestii oman virastonsa mahdollisista uudelleensijoitettavista ja näköpiirissä olevista rekrytoinneista verkoston puheenjohtajalle tai hänen työparilleen aina ennen kokousta, jotta he voivat välittää tietoa verkostokokouksessa. Nyt seuraamme tämän ratkaisun toimivuutta ja tarvittaessa pyrimme löytämään tulevaisuudessa uusia keinoja tilanteen edistämiseksi.

Verkoston toimijoiden roolin selkeyttäminen oli asia, joka nousi varsin vahvasti esiin lähtötilannetta kartoittavassa kyselyssä. Myös tämän opinnäytetyön lähdemateriaali korostaa verkostotoimijoiden roolien selkeyden tärkeyttä. Nyt uudistuksen yhteydessä roolit pyrittiin kuvaamaan siten, että kaikki olisivat tietoisia omasta ja toistensa rooleista. Kuvaukset laadittiin Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön, verkoston puheenjohtajan ja työparin kuin myös verkoston jäsenten osalta. Erityisesti Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön ja verkoston puheenjohtajan sekä työparin roolien kuvausta voi pitää onnistuneena, sillä toiminnan toteutus tapahtuu nyt toivotulla tavalla verkoston puheenjohtajan ja työparin toteuttamana. Roolien tiedostaminen selkiyttää toimivaltuuksia, eikä toimintaa haittaa epätietoisuus eri toimijoiden osuudesta kokonaisuudessa. Tämä uudistus oli tärkeä, koska paikallisen tuntemuksen puutteen ja Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön pienten resurssien vuoksi Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön toiminta jokaisen verkoston käytännön toteuttajana olisi ollut epätarkoituksenmukaista. Roolien selkiyttämistä edisti varmasti myös se, että roolit kuvattiin yhteistyössä kehittämisryhmän kanssa.

Tässä yhteydessä kuvattu verkostotoimijan rooli nostaa vahvasti esiin myös verkoston toimijan vastuun ja korostaa hänen roolinsa merkitystä kokonaisuuden kannalta. Kuvaukset poistavat epätietoisuutta ja turhia odotuksia toisia osapuolia kohtaan sekä lisäävät ymmärrystä oman roolin merkityksestä sekä siihen liittyvistä odotuksista. Laaditut kuvaukset toimivat hyvin myös silloin, kun verkoston uusia jäseniä perehdytetään verkoston toimintaan. Verkoston toiminnassa on varmasti aika-ajoin tarpeen nostaa näiden roolien kuvaukset käsittelyyn, mutta erityistä tarvetta roolien kuvausten täsmentämiseksi ei ole toistaiseksi ilmennyt.

6.4 Viestinnälliset keinot edistää toimintaa ja osapuolten luottamusta

Yleistä uudistukseen liittyvää viestintää toteutettiin siitä alkaen, kun alueverkostojen toiminnan uudistamisesta oli päätetty. Kohderyhmänä olivat erityisesti sen hetkiset alueverkostojen jäsenet ja kaikki HR-koordinaattorit. Heitä informoitiin uudistuksen etenemisestä sähköpostitse ja tilanteesta kerrottiin kaikissa HR-koordinaattorien tapaamisissa. Lisäksi viestintää toteutettiin myös laajemmin valtion henkilöstöhallinnolle ja johdolle tiedotteina Valtiokonttorin säännöllisesti virastoille julkaisemassa sähköisessä Uutisia valtion henkilöstöasioista uutiskirjeessä. Viestintää sisälsi myös kirje, jossa virastoille esitettiin pyyntö nimetä edustajansa uudistettuihin alueverkostoihin. Kuten aiemmin olen jo todennut, koen viestinnän runsaasta uutistulvasta johtuen haasteellisena – hyväkin uutinen, tiedote tai viesti katoaa helposti isoon määrään päivittäistä tietotulvaa. Viestintää voi kuitenkin pitää onnistuneena, sillä esimerkiksi verkostojen jäsenmäärä saatiin merkittävästi aiempaa kattavammaksi. Mielestäni viestinnän osalta on syytä tavoitella keinoja, joissa kohderyhmä on läsnä. Jatkossa on hyvä pohtia viestinnän ammattilaisten kanssa myös keinoja miten voimme esimerkiksi kirjeitse lähestyttäessä erottautua joukosta ja saada viesti toivotulle kohderyhmälle toivotun sisältöisenä nykyistä varmemmin perille. Isohko kohderyhmä aiheuttaa selkeän haasteen kaksisuuntaiselle vuorovaikutusta sisältävälle viestinnälle, mutta pyrimme silti aina siihen, että viestiimme tai uutiseemme liittyen on mahdollista antaa palautetta (tämä toteutetaan esimerkiksi linkkinä Digium -kyselyyn tai viestiin sisällytettynä kontaktitietona).

Viestinnän saavuttavuutta ja luottamuksen rakentamista ovat mielestäni merkittävästi edistäneet myös aiemmin kuvaamani toimenpiteet, kuten jäsenten edustajien osallistuminen kyselyn sisällön suunnitteluun, kehittämisen painopisteitä tarkastelemaan workshopiin, toiminnan kehittämisryhmään ja sittemmin perustettuun alueverkostojen kehitysfoorumiin. Tämä edisti myös sitä, että alueverkostojen starttitilaisuudessa

30.10.2014 Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön edustajat ja alueverkostojen työparit (PJ ja DJ) olivat yhtenäisesti verkoston jäsenistölle esiteltujen uudistusten takana. Näin heti alusta alkaen luotiin yhteistä ja samansuuntaista alueverkostojen tulevaisuutta.

Alueverkostojen edustajien väliseen yhteisölliseen viestintään (kaksisuuntainen symmetrinen viestintä vrt. kuvio 12 s. 22) rakenteellisia mahdollisuuksia luotiin jo ennen alueverkostojen toiminnan uudistamista. Uudistuksen yhteydessä näiden Hessuun (Moodle-oppimisympäristöön toteutettu yhteinen työtila) esimerkiksi muutoksen kohteena olevien osaamisesta sekä avautuvista tehtävistä verkoston toimijoille tiedon välittämistä varten luotujen keskustelualueiden käytön tärkeyttä korostettiin. Pelkät rakenteet eivät kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös toimintatapojen muutosta, mikä vaatii aikaa. Edellä mainittujen keskustelualueiden käytön osalta toimintakulttuurin muuttumisen hitaus on nähtävissä, vaikkakin nyt tietoja suunnitteilla olevista rekrytoinneista välitetään viikoittain. Sen sijaan muutoksen kohteena olevien osaamisesta tietoa on välitetty koko aikana vain kolmen viraston osalta. Näyttää kuitenkin käyvän niin, että vähitellen aktivoitunut käyttö lisää keskustelualueiden yhtä aktiivisempaa käyttöä.

Alueverkostojen starttitilaisuus toteutettiin koko kohderyhmälle yhteisenä tilaisuutena. Tilaisuudessa esiteltiin kehittämisryhmän kanssa yhteisesti luodut tavoitteet ja toiminnan kuvaukset. Oman sisältönsä ja toimintaa kohtaan osoittaman arvostuksensa tilaisuuteen antoi valtion työmarkkinajohtajan puheenvuoro, joka tarkasteli valtionhallinnon mennyttä ja tulevaa muutosnäkymää sekä korosti toimintamme tärkeyttä muutosten toteutuksessa. Onnistuneen avauksen osaltaan varmisti ulkopuolinen viestintäasiantuntija, joka omalla hersyvällä esityksellään sai osallistujat pohtimaan omaa toimintaansa suhteessa toisiin, eri taustoistakin tuleviin toimijoihin. Ei tarvitse ihmisten olla sen kauempaa, kuin että toinen on vaikka Satakunnasta ja toinen Savosta, kyllä siinä jo tarvitaan oman toimintatavan sopeuttamista ja vastapuolen ymmärtämistä. Osallistujat silmin nähden vapautuivat ja viihtyivät. Aamupäivän kestänyt yhteinen starttitilaisuus oli mielestäni hyvä yhteisen ymmärryksen rakentamisen näkökulmasta, ja se loi pohjaa luottamuksen rakentamiselle. Tilaisuus onnistui niin sisällöllisesti kuin teknisestikin hyvin. Tilaisuuden jatkoksi lähes kaikki alueverkostot toteuttivat iltapäivällä oman alueensa verkoston järjestäytymiskokouksen ja siten perusta tulevalle toiminnalle alkoi rakentua. Uutinen tilaisuudesta on liitteenä 8.

Tuloksekkaiden kokousten toteuttamiseksi ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi toteutettiin alueverkostojen työpareille ja Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön henkilöstölle yhden

päivän fasilitointivalmennus. Lisäksi alueverkostojen työpareille toteutettiin valmennus tavoitteellisten kokouskutsujen ja kokousten toteuttamiseksi. Fasilitointivalmennus oli sisällöllisesti hyvä ja hyvää oli myös se, että jokainen osallistuja toteutti fasilitointimenetelmiä päivän aikana. Itse alueverkostojen kokouksissa tämä ei ole merkittävästi näkynyt, mikä osin johtunee siitä, etteivät kaikki osallistujat ole kokoontuneet yhteen ja samaan tilaan, mikä tuo oman vaikeutensa fasilitointimenetelmien käyttöön. Menetelmä vaatii myös harjoittelua ja osa voi kokea menetelmän käytön itselleen vieraaksi. Fasilitoinnin osalta on hyvä pohtia kehitysfoorumissakin jatkotoimenpiteitä siltä osin, että koetaanko fasilitointivalmiuksien lisäämiseen tarvetta, ja jos niin minkä sisältöisenä. Osallistavan tavoitteellisen kokouskäytännön osalta sen sijaan on saavutettu parempia tuloksia. Tätä saattoi osin edistää se, että valtaosa valmennukseen osallistuneista oli tottunut menetelmään jo kehittämistyön aikana. Kokouskutsut ovat selkeästi muuttuneet tavoitteellisimmiksi ja orientoineet osallistujien valmistautumista kokouksiin jo ennalta. Alkuhämmennyksen jälkeen osallistujatkin ovat vähitellen tottuneet muun muassa heille annettujen ennakotehtävien toteutukseen, kun ovat voineet todeta niiden tehostavan itse kokouksen kulkua ja kokoukseen käytetyn ajan hyödynnettävyyttä. Omakohtaisen kokemukseeni pohjautuen tavoitteellisen, mahdollisia ennakotehtäviäkin sisältävän, asioiden käsittelyä taustoittavan sekä asian käsittelylle tavoitteen sisältävän kokouskutsun laatiminen tuntui aluksi työläältä ja aikaa vaativalta. Kun tavoitteellisen kokouskutsun laatiminen kuitenkin selkeästi edesauttaa sitä, että kokouksen lopputuloksena saavutetaan tavanomaista kokousta parempia tuloksia, kannustaa se hyödyntämään menetelmää.

Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö osallistui 4.2.2015 Valtiokonttorin Kaiku-työelämäpalveluiden järjestämään verkostoitumispäivään, jonka teemana oli: Yhdessä joustavasti – myös verkostojen voimalla. Valtionhallinnon useiden verkostotoimijoiden joukossa myös Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö esitteli alueverkostojensa toimintaa. Tilaisuuteen osallistumista voi pitää hyvänä ja tilaisuutta onnistuneena, vaikkakaan tietoni mukaan sen pohjalta ei merkittäviä uusia yhteistyön muotoja verkostomme ja muiden esittäytyneiden toimijoiden välillä ole syntynyt. Oli silti hyvä tiedostaa eri verkostojen olemassaolo, jotta niiden edustajiin voi olla yhteydessä viimeistään siinä vaiheessa, kun itse kokee yhteistyöllä saavutettavan synergiaetuja. Oma esittäytymisemme kuitenkin osaltaan edisti tietoisuuden lisääntymistä verkostomme olemassaolosta. Eräskin kuulija kommentoi: ”Miten voi olla niin, etten ole ollut lainkaan tietoinen HR-koordinaattoriverkoston olemassaolosta?” Tämä kommentti toi taas esiin viestinnän

haasteet, mutta tämän osallistumisemme ansiosta vähintäänkin yhden uuden valtionhallinnon toimijan tietoisuus toiminnastamme lisääntyi.

Tulosten näkökulmasta tässä opinnäytetyössä käytetty teoreettinen tietoperusta tuki kehittämistyön toteutusta ja tulokset olivat hyvin samansuuntaisia, kuin mitä niiden tuottaman olettamuksen perusteella saattoi odottaakin. Koska kyse on varsin laajasta joukosta toimijoita kuudessa alueverkostossa, niin väistämättä pysyvien tavoiteltavien tulosten ja toimintatapojen muutosten aikaansaaminen vaati aikaa.

6.5 Tutkimuksen hyödyt eri osapuolille

Koska tämä kehittämishanke toteutettiin osana opinnäytetyötäni, toteutettiin se kenties tavanomaista työelämän kehittämishanketta yksityiskohtaisemmin. Tämä ei kuitenkaan mielestäni hidastanut itse toteutusta, eikä se todennäköisesti erityisesti näkynyt kehittämishankkeeseen osallistuneille. Lopputuloksena hanketta voi mielestäni pitää tähän mennessä toteutuksensa ja tulostensa näkökulmasta onnistuneena niin Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön, kehittämisryhmän ja kehitysfoorumin kuin alueverkoston toimijoidenkin näkökulmasta (kuten edellä tulosten pohdinnassa on tullut esiin). Erittäin merkityksellistä on, että tavoitteet, toimintaperiaatteet sekä toimijoiden roolit on kuvattu siten, että kaikkien on ne mahdollista tiedostaa. Toiminnan uudelleen suuntaamiseksi saatiin muodostettua varsin selkeät suuntaviivat, jotka antavat perustaa toiminnan pitkäaikaiselle tulokselliselle kehittämiselle.

Myös itselleni tämä oli hyvä keino tutustua aiempaa syvällisemmin niihin tekijöihin, joiden avulla tavoitteellisen verkostotoiminnan edellytyksiä on mahdollista lisätä. Tutkimushankkeen vetäjänä olin mukana kaikissa vaiheissa uudistuksen alkusuunnittelusta aina uudistetun toiminnan käynnistämiseen sekä uudistetun toiminnan toteutukseen. Tämän uudistusprosessin läpikäyneenä koen omien valmiuksieni kehittyneen merkittävästi ja mikäli tulevaisuus tuo eteeni uusia vastaavia tilanteita, olen aiempaa valmiimpi vastaavan kaltaisten hankkeiden toteuttajaksi. Verkostoituminen tuntuu olleen eräs keskeinen viimeaikojen hokema, jota usein käytetään hyvin kevyesti eri asiayhteyksissä. Tämä avasi oman ymmärrykseni siihen, että jos verkostomaisella toiminnalla todella halutaan saavuttaa konkreettisia tuloksia, on toiminnalle määritettävä tavoitteet, jotka kaikkien on mahdollista sisäistää. Tarvitaan myös kuvaukset verkostotoimijoiden rooleista ja niihin kohdistuvista odotuksista. Niiden ei toki aina tarvitse olla yhtä yksityiskohtaisia kuin mitä tämän kehittämishankkeen myötä yhteistyössä rakensimme, mutta

jollain tasolla ne on kuvattava. Verkostoituminen voi olla usein hyvin vapaamuotoista-kin, eikä sille aina välttämättä edes aseteta erityisiä tavoitteita. Verkostoituminen ja tavoitteellinen verkostotoiminta saivat silti omassa ajattelussani uuden merkityksen.

Tulevia vastaavan kaltaisen tutkimuksen ja kehittämishankkeen – etenkin mikäli se liittyy verkostotoimintaan – toteuttajien näkökulmasta olen pyrkinyt tässä työssäni kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheet ja toteutukset siten, että opinnäytetyöni voi sisältönsä kautta tukea heitä oman hankkeensa toteutuksessa. Toivottavasti olen onnistunut tässä tavoitteessani ja tästä työstä sisältönsä kautta on siten hyötyä myös laajemmalle kohderyhmälle.

6.6 Kehittämistyön jatkonäkymät ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tuloksia edellä arvioidessani esille nousivat ainakin seuraavat tulevaisuuden tarkasteluun nostettavat kehittämisen kohteet:

- alueen yksityisiin työnantajiin, kuntiin ja myös kolmannen sektorin toimijoihin sekä muihin tarkoituksenmukaisiin alueen toimijoihin nykyistä kattavampi yhteysien rakentaminen
- kunkin alueverkoston oman toiminnan sisällöllisen suunnittelun edistäminen jäsenistöä osallistaen, missä yhteydessä asetetaan nykyistä selkeämpiä tavoitteita, joiden toteutumista voidaan osana verkoston toimintaa seurata
- sellaisten menettelytapojen kehittäminen, jotka edistävät verkoston jäsenistön toteuttamaa verkoston toiminnan esittelyä ja tunnetuksi tekemistä oman viraston johdolle ja esimiehille
- ennakoivan henkilöstösuunnittelun toimintatapojen edistäminen siten, että ne pitävät sisällään myös henkilöstön työmarkkinakelpoisuutta edistäviä suunnitelmia
- virastojen alueellisen edustuksen edelleen vahvistaminen sekä mahdollisesti tarvittavat toimenpiteet niiden virastojen edustukseen, joissa yksi edustaja edustaa virastoa yli kolmessa eri alueellisessa verkostossamme
- viestinnällisten keinojen kehittäminen hyödyntäen myös viestinnän ammattilaisia, jotta osaisimme tarkoituksenmukaisella tavalla edistää niin sisäistä kuin ulkoistakin viestintää, sekä löytää keinoja erottuaksemme ja saadaksemme viestimme toivomallemme kohderyhmälle nykyistä paremmin perille

- fasilitoinnin osalta on hyvä tarkastella, miten sen hyödyntämistä on mahdollista kehittää tai koetaanko tämän osaamisen kehittämiseksi toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta tarvetta.

Jotta toiminnan tuloksellisuutta on mahdollista tarkastella myös lähtötilanteen kartoituksessa käytetyin mittarein ja menetelmin, on hyvä toteuttaa vuoden 2016 lopulla lähtötilanteen kaltainen selvitys. Tässä yhteydessä mittaristo ja kysymysväittämät voitaneen pitää hyvinkin samoina, mutta käytettyjen avovastausten sisältöä on hyvä pohtia uudelleen, jotta niiden avulla on mahdollista saada tarkoituksenmukaisia tuloksia tulevaisuuden kehittämisen pohjaksi. Tämä kysely voidaan toteuttaa Valtion henkilöstöpalvelut-yksikön toimesta, mutta kysely sopisi hyvin myös opinnäytetyön aiheeksi esimerkiksi ammattikorkeakoulun opiskelijalle.

Koska viestintä yleisesti on varsin haastava osa-alue ja on kuitenkin tämän kaltaisen toiminnan tuloksellisuuden osalta erittäin tärkeää, voisi sen aihealueen ympärille toteuttaa oman kehityshankkeensa. Tässä olisi hyvä tarkastella etenkin verkoston nykyisiä sisäisiä viestinnän toteutustapoja ja kanavia sekä löytää niihin nykyistä toimivampia ratkaisuja. Tämä kehittämishanke on mahdollista toteuttaa hyödyntäen Valtiokonttorin viestinnän asiantuntijoita tai ulkoisia alan kumppaneita. Toki se voisi olla myös viestintäsuuntautuneelle opiskelijalle sopiva opinnäytetyön kehittämishanke.

6.7 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja käytettävyys

Termit reliabelius eli tutkimuksen luotettavuus ja validius eli tutkimuksen pätevyys kytketään yleensä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisissa eli laadullisissa tutkimuksissa termeihin suhtaudutaan ristiriitaisesti ja ne ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee kuitenkin aina jollain tapaa arvioida, vaikka näitä termejä ei käytetäkään. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.) Arvioin tutkimusta luotettavuuden, riippumattomuuden ja neutraaliuden näkökulmista.

Tutkimuksen luotettavuutta tukevat muun muassa seuraavat tekijät:

- vastaajaryhmää ei tietoisesti rajattu, vaan vastaajiksi valittiin kaikki HR-koordinaattoriverkoston jäsenet, alueverkoston jäsenet ja myös ohjaavan tahon edustajat
- vastaajilla voi katsoa olleen kattava näkemys HR-koordinaattorin tehtäväkenttään liittyvistä tavoitteista ja useilla heistä oli myös käytännön kokemusta pilottivaiheen alueverkostotoiminnasta
- vastaajille taattu luottamuksellisuus ja anonyymius mahdollistivat avoimen suhtautumisen lähtötilanteen kartoituksessa esitettyihin väittämiin ja avokysymyksiin
- kysymysten oikean tulkinnan hyväksi tehtiin paljon työtä, lisäksi ohjeistuksessa tavoiteltiin mahdollisimman lyhyttä ja neutraalia lähestymistapaa
- kyselytutkimuksen lomakkeen tekstikenttien pituus ei rajoittanut saadun aineiston määrää ja kyselytutkimuksella saatiin kattava käsitys tutkittujen henkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista
- eri kysymysmuodot oli asetettu tukemaan toisiaan myös tuloksia tulkittaessa
- kyselyn keskeyttäminen, vastausten tallentaminen ja niihin palaaminen oli mahdollistettu
- raportoinnin tulkintaa tuettiin kuvioilla sekä suorilla lainauksilla ja yleisestä linjasta poikkeavia näkemyksiäkin tuotiin aineistokokonaisuutta huomioiden esiin.

Tulosten riippumattomuutta tukevana seikkoina voidaan tuoda esiin, että vastaajat edustivat kattavasti koko valtionhallinnon toimijakenttää, sillä vastaajat edustivat niin ministeriöitä kuin niiden alaisia virastojakin. Vastaajia ei myöskään rajattu esimerkiksi heidän tehtävätasonsa perusteella ja siten vastaajien joukko koostuu niin johto- kuin asiantuntijatasonkin toimijoista. Kyselyyn vastaaminen mahdollistettiin myös niille HR-koordinaattoreille, jotka eivät ole toimineet alueellisissa verkostoissa, jotta myös heidän odotuksensa toimintaa kohtaan saatiin näkyväksi.

Tulosten riippumattomuutta tukee edelleen se, ettei tällä tutkimuksella ollut taloudellisesti, ammatillisesti tai muutoin tavoitekeskeisesti orientoitunutta ulkopuolista tilaajaa tai toimeksiantajaa. Tutkimus toteutettiin Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön lähtökohdista osana sen normaalia toimintaa. Lisäksi kehittämishanke toteutettiin yhteistyössä kehittämisryhmän kanssa ja ulkoisia toimijoita käytettiin vain silloin, kun se koettiin taroituksenmukaisena (tuki lähtötilannetta kartoittavan kyselyn toteutuksessa, tulosten

yhteisessä käsittelyssä kehittämissuunnitelman laatimiseksi sekä kahdessa laadittuja tavoitteita tukevan koulutuksen toteutuksessa). Luotettavuuden ja neutraaliuden näkökulmasta huomioitiin myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettiset ohjeet, joiden tavoitteena on hyvän tieteellisen käytännön edistäminen ja tieteellisen epärehellisyyden ennaltaehkäiseminen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Tutkimuksen toteuttajana näkemykseni on, että tutkimusprosessi onnistui erittäin hyvin. Kehittämishanke oli tosin varsin laaja, joten kaikkia kehittämistyölle asetettuja tavoitteita ei tähän mennessä ole vielä ollut mahdollista saavuttaakaan. Lähtötilanteeseen nähden on kuitenkin saavutettu selkeitä havaittavissa olevia tuloksia. Tutkimuksen lähtötilannetta kartoittaneen kyselyn laadinta onnistui ja saadut johdonmukaiset vastaukset osoittivat vastaajien tulkinneen esitetyt kysymykset siten kuin ne oli tarkoitettu tulkittavan. Myös se, että kehittämistyöhön kaikissa sen vaiheissa osallistui pilottivaiheen alueverkostotoiminnassa mukana olleita henkilöitä, toi mukanaan yhteisen näkemyksen ja tavoitteet alueverkostojen toiminnan uudelleensuuntaamiseksi.

Mikäli tämän tutkimushankkeen kaltainen verkoston kehityshanke toteutetaan huomioiden tässä raportissa esitetyt eri vaiheiden kuvaukset, kehittämistyössä toteutetut toimintatavat ja niistä saadut kokemukset, on todennäköistä saada aikaan raportissa kuvatun kaltaisia tuloksia. Myös tutkimuksessa käytetty lähdemateriaali tukee tätä näkemystä. Myöhemmässä vaiheessa alkutilanteen kartoitukseksi toteutettu EFQM -malliin pohjautuva kysely on mahdollista toteuttaa samankaltaisena ja siten on mahdollista käytettyjen mittareiden valossa tarkastella kehittämistyön vaikutuksia toimintaan pidemmällä tarkastelujaksolla. EFQM -mallia käytetään oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna tuhansissa organisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla eri puolilla maailmaa, ja siten sitä voi pitää hyvänä perustana tämän kaltaisen tutkimuksen toteutukselle.

Lähteet

Aira, Annaleena 2012. Toimiva työyhteisö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopiston humanistinen tiedekunta. Jyväskylä 3.5.2012. [Http://docplayer.fi/149877-Jyvaskyla-studies-in-humanities-179-annaleena-aira-toimiva-yhteistyö-työelämän-vuorovaikutussuhteet-tiimit-ja-verkostot.html](http://docplayer.fi/149877-Jyvaskyla-studies-in-humanities-179-annaleena-aira-toimiva-yhteistyö-työelämän-vuorovaikutussuhteet-tiimit-ja-verkostot.html). Luettu 7.9.2014.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Carr, Wilfred & Kemmis, Stephen 1983. Becoming critical: Knowing through action research. Deakin University, Victoria.

Dozier, David M. & Grunig, Larissa A. & Grunig, James E. 1995. Managers Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah New Jersey.

EFQM excellence model 2010. Erinomaiset organisaatiot kehittävät toimintaansa ja ylläpitävät sitä tasolla, joka täyttää tai ylittää kaikkien sidosryhmien odotukset. Laatu-keskus, Espoo.

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Tammi, Helsinki.

Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Edita, Helsinki.

Henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry. 2015. Henkilöstöteko-kilpailun voittaja julkistettu! [Http://www.henry.fi/uutishuone/arkisto/henkilostoteko-kilpailun_voittaja_julkistettu!](http://www.henry.fi/uutishuone/arkisto/henkilostoteko-kilpailun_voittaja_julkistettu!).822.news. Luettu 18.9.2015.

Hiironniemi, Silja 2005. Suomen hallinto verkostona - 2000-luvun haasteiden hallintaa. Sisäasiainministeriön julkaisu 14/2005. Sisäasiainministeriö, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko. & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Tammi, Helsinki.

Heikkinen, Hannu & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena, Jyväskylä.

Järvensivu, Timo & Nykänen, Katri & Rajala, Rika 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Versio 1.0 (30.12.2010). Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Jyrkiäinen, Anne 2007. Verkosto opettajien tukena. Väitöskirja. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos. Hämeenlinna 14.12.2007.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67794/978-951-44-7149-0.pdf?sequence=1>. Luettu 27.5.2014.

Koskela, Merja 2014. Yhteisöllinen verkostoviestintä parviverkostoissa. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Tiina Apilo (toim.). VTT, Espoo.

Laatukeskus 2015. Ota käyttöön EFQM Business Excellence -malli!
<http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/efqm-malli>.
 Luettu 24.9.2015.

Opetushallitus 2013. EFQM –malli. TUTKA –logiikka.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/efqm/efqm_malli. Luettu 7.10.2013.

Sipilä, Petri 2014. Alueellisten HR-koordinaattoriverkostojen kehitysohjelman yhteenve-tomuistio 14.3.2014.

Soininen, Marjaana & Merisuo-Storm, Tuula 2009. Kasvatustieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopisto. Rauman opettajainkoulutuslaitos, Turku.

SPP Verkostokonsultit 2013. Verkoston kuntokartoitus.
<http://verkostokonsultit.fi/data/documents/007.pdf>. Luettu 28.9.2013.

Suojanen, Ulla 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen väli-neenä. Finn Lectura, Helsinki.

The European Foundation for Quality Management 2012a. The Fundamental Con-cepts. <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>. Luettu 7.10.2013.

The European Foundation for Quality Management 2012b. The EFQM Excellence Model criteria. <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>. Luettu 7.10.2013.

The European Foundation for Quality Management 2012c. The RADAR logic. <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>. Luettu 7.10.2013.

Tuominen, Kari 2013. Verkostoitumalla kasvua, kehittymistä ja kannattavuutta. Itsear-viokinnin työkirja. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Benchmarking, Turku.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (HTK-ohje 2012).
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu 18.12.2013.

Valkokari, Katri & Apilo, Tiina 2014. Soveltamisesimerkkejä parviälystä liiketoiminnassa. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Tiina Apilo (toim.). VTT, Espoo.

Valtiokonttori 2014. Valtion henkilöstöpalvelut -yksikön hakemus Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry:n ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen henkilöstöteko 2014 – kilpailuun 1.12.2014. HR-koordinaattorien verkostojohtamismalli valtionhallinnon henkilöstövähennysten tukena.

Valtion työmarkkinalaitos 2015. Henkilöstösuunnittelu tulevaisuuden toiminnan suuntaajana -teema-aamupäivä 23.9.2015. Valtion työmarkkinajohtaja Juha Sarkion avauspuheenvuoron videotallenne.
<https://www.youtube.com/watch?v=xVmN8whx3ew&feature=youtu.be&t=481>. Katsottu 14.10.2015.

Valtiovarainministeriö 2015. Muutoksen johtaminen. Valtioneuvoston periaatepäätös vahvistaa yleiset toimintatavat muutostilanteissa. <http://vm.fi/valtionantajana/virkamiesoikeus/muutoksen-johtaminen>. Luettu 24.9.2015.

Soveltamisesimerkkejä parviälystä liiketoiminnassa ja verkostoissa

Toiminta	Esimerkki eläinmaailmasta	Mitä verkosto voi ottaa opiksi	Huomiot ja mahdolliset uhat
Organisoituminen	Eläinparvien saaliseläimiltä suojautumiseen tähtäävät itseorganisoitumisen tavat, kuten isojen kottarais- ja kalaparvien taidokkaat väistöliikkeet.	Organisaatiot voivat yhdessä ryhmävoimalla puolustautua uhkia vastaan, esimerkiksi: globalisaatio, uuden toimintatavan omaksuminen tai lisäarvon tuottaminen isoa kilpailijayritystä vastaan.	Oleellista dynaamisessa verkostoitumisessa on myös kyky lähteä erilleen parvesta, kuten kottaraiset muodostavat uusia alaparvia saalistajaa väistelemällä.
Toimintamalli	Parvissa elävät eläimet ovat muodostaneet yhteiset käyttäytymismallit vuosikymmenten aikana ja pystyvät reagoimaan nopeasti ja yhdenmukaisesti niiden avulla.	Organisaatiot tarvitsevat eläinparvien tavoin yhteisen nopean viestintätavan ja opitun käyttäytymistavan vaara- ja poikkeustilanteita varten.	Tarvitaan toimintamalleja, jonka avulla verkosto pystyy sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön.
Yhteinen tavoite	Ruuan hankinta saa eläimet hakemaan voimaa parvesta tai laumoista. Eläimillä on myös viestintäkäytännöt reitin mekitsemiseksi ja joukkojen kokoamiseksi, jotta parvi kulkisi yhdessä samaan suuntaan.	Pk-yritysten verkosto, joka yhdessä tarjoaa isolle asiakkaalle isoa kokonaisuutta, johon yksittäisellä yrityksellä ei olisi riittävästi resursseja ja osaamista. Viestinnän pitäisi olla mahdollisimman yksiselitteistä, jotta organisaatiot voisivat toimia synkronoiduissa parvissa, kuten kylkiviiva-aistiin luottavat kalat tai feromonilla viestivät muurahaiset.	Oleellista parven kommunikoinnissa on selkeä visio ja yhteinen kieli.
Työnjako	Muurahaisten ruuan hankinta on hajautetusti ohjattua, jolloin yhden osan hajoaminen ei kaada koko järjestelmää. Eri marakattilajien muodostamat laumat ja eri tiaislajien parvet sopivat esimerkiksi yhteisen ratkaisun löytämisestä selkeällä työnjaolla: jokainen on erikoistunut metsän eri kerroksissa olevan ruuan hankkimiseen, eivätkä ne kilpaile samoista eväistä kuten saman lajin muodostaman parven eläimet.	Organisaatioiden verkostomaisessa toiminnassa hajautetun hallinnan voi toteuttaa jakamalla vastuuta ja valtaa verkostossa tai hyödyntämällä rinnakkaisia verkostoja.	Verkoston (itse)organisoitumisessa selkeillä rooleilla on suuri merkitys, ja roolit on täsmennettävä sekä organisaation että yksilöiden tasolla. Ihmisten erilaisuuden voi nähdä enemmänkin vahvuutena kuin uhkana.
Eteneminen	Armeijamuurahaisten kulkueet etenevät tehokkaasti ja päämäärätietoisesti tiheänä mattona. Ne kuljettavat kuningatariaan joukon keskellä.	Verkostolla on valmiina lyhyen aikavälin selkeä päämäärä ja strategia päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatiojoukon kuningatar voi olla esimerkiksi yhteinen käsitys verkoston tavoitteesta.	Pidempiäaikaiseen yhteistyöhön armeijamuurahaisten malli ei sen sijaan sovi, sillä ne ylittävät eteen tulevat esteet kiertämällä sillä seurauksella, että joukon etupään muurahaiset lähtevät seuraamaan takajoukkoa. Kehää kiertävä ja ennakoinnin unohtava joukko ei pitkällä aikavälillä menesty. Organisaatioiden tulee huomioida jatkuvasti ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tarkistaa toimintakonsepti sekä verkoston toimijoiden kokoonpano.
Johtajuus	Kurkiauran vuorottainen vetäminen, jolloin kukin yksilö vuorollaan kantaa vastuuta ilmanhalkojana toimimisesta.	Dynaamisen verkoston johtajuuteen sopiikin vuorottelu, jolloin verkoston osapuolet voisivat jakaa vastuuta, estää urautumista sekä valita kulloinkin tilanteeseen parhaiten sopivan vetäjän.	Eläinlaumoista löytyy esimerkkejä, joiden avulla voi kuvata myös organisaatiojoukon ei niin onnistunutta johtamista. Määräajoin tiedotusvälineissä esille tulleet pallopäävalaiden rantaan ajautumiset kuvaavat, miten käy, jos yksi johtaja tekee virhearvion ja muut seuraavat automaattisesti perässä.
Roolitus	Eläinparvessa yksilön paikan ja tehtävän ratkaisee yksilön asema parven sisäisessä hierarkiassa. Useat eläinlajit suosivat roolitusta, jossa johtaja kulkee lauman keskellä, kuten hirvilauman johtajauros. Toiminnan selkeä työnjako ja roolit ovat eläinparven vahvuuksia.	Geenien säilyttämisen sijaan organisaatioissa ja verkostoissa on tärkeämpää pystyä johtamaan verkoston uudistumista johdattamalla sitä kohti uusia mahdollisuuksia.	Kun jokainen yksilö tietää oman tehtävänsä, roolinsa parvessa, on toiminta tehokasta.

Soveltamisesimerkkejä parviälystä liiketoiminnassa (Valkokari & Apilo 2014, 50–52.)

Toteutetun kyselyn sisältökuvaus

Kysymysten määrä: 3 taustakysymystä, 40 väittämää, 14 avointa. Kyselyssä taustakysymysten sekä lopun kiitostekstin ja kyselyyn liittyvän vapaan palautteen lisäksi 5 varsinaista osiokokonaisuutta:

- Alueverkostojen toiminta-ajatus ja tehtävät
- Alueverkostojen toiminnan johtaminen
- Alueverkostojen jäsenyys
- Tiedonkulku sekä alueverkoston tunnettuus ja aluejako
- Alueverkoston toiminnan tulokset ja niiden arviointi

Kyselyn alkuun, osioiden alkuun ja kyselyn loppuun toteutetaan osion sisältöä käsittelevät informatiiviset tekstinäytöt. Tarkoitus on, että väittämät tulevat osio kerrallaan näyttöön, eli kunkin alaosion väittämät 2-4 tulevat kerralla vastattavaksi. Osion jälkeen toteutetaan avoimet kysymykset yksi kerrallaan näyttöön riippumatta siitä, mitä arvoja vastaaja on väittämissä antanut.

Silloin kun vastaaja ilmoittaa taustakysymyksissä, ettei ole ollut alueverkostojen toiminnassa mukana, tulevat hänelle taustakysymysten jälkeen vain kunkin osion saatetekstit ja ko. osion avoimet kysymykset yksi kerrallaan näytölle vastattavaksi.

Arviointiasteikko väittämissä on 1-6 sekä EOS (en osaa sanoa). 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä.

Erikseen kyselystä lähetettävään sähköpostiviestiin tulee teksti siitä, miksi kysely tehdään, mitä sillä tavoitellaan ja miksi jokaisen panos on tarpeellinen, jne.

Yhteyshenkilö Valtion henkilöstöpalvelut -yksikössä:

Juha-Petri Sievänen

puhelin 050 5750 481, sähköposti juha-petri.sievanen @ valtiokonttori.fi

Alkuun taustakysymykset:

Millä seuraavista hallinnonaloista työskentelet?

LVM, Liikenne- ja viestintäministeriö
MMM, Maa- ja metsätalousministeriö
OM, Oikeusministeriö
OKM, Opetus- ja kulttuuriministeriö
PLM, Puolustusministeriö
SM, Sisäministeriö
STM, Sosiaali- ja terveysministeriö
TP, VNK, Eduskunta
TEM, Työ- ja elinkeinoministeriö
UM, Ulkoasiainministeriö
VM, Valtiovarainministeriö
YM, Ympäristöministeriö

Minkä alueverkoston toimintaan olet osallistunut?

Pohjois-Suomen alueverkosto (keskuspaikka Rovaniemi)
Kaakkois-Suomen ja Kymenlaakson alueverkosto (keskuspaikka Lappeenranta)
Pohjois-Karjalan alueverkosto (keskuspaikka Joensuu)
Keski- Suomen alueverkosto (keskuspaikka Jyväskylä)
Länsi-Suomen alueverkosto (keskuspaikka Tampere)
En ole osallistunut alueverkostotoimintaan

Vastaajan rooli

Olen henkilöstökoordinaattori

Roolini on jokin muu, mikä? _____

Informatiivinen tekstinäyttö ennen osiota 1 Toimintaperiaatteet ja tavoitteet:

Alueverkostojen toiminta-ajatus ja tehtävät

Alueellinen HR-koordinaattoriverkosto on alueen virastojen koordinaattoreiden ja yhdyshenkilöiden muodostama verkosto, jonka tehtävänä on tukea virastoja ja laitoksia valtionhallinnon muutostilanteissa. Alueellinen verkosto toimii yhteistyössä hallinnonalan ja virastokoordinaattoriverkoston kanssa.

Alueverkostojen tehtävät

Verkoston toimintasuunnitelma seuraavalle vuodelle käsitellään ja vahvistetaan syyskokouksessa.

Verkoston tehtävänä on:

- edistää yhteistyöllä ja avoimella tiedonkululla sekä käyttämällä yhteistä työalustaa uusien työpaikkojen löytymistä, verkosto voi toteuttaa kampanjoita työllisyyden edistämiseksi
- toteuttaa valmennuksia, joilla tuetaan henkilöstön valmiuksia muutoksen kohtaamisessa, osaamisen kehittämisessä sekä muutosturvan etuuksista
- järjestää vuosittain yhteistapaaminen, jossa päivitetään esim. alueen palvelujen tilanne, työllisyys, muutokset sekä suunnitellaan yhteisiä hankkeita
- koota ja ylläpitää yhteistyösuhteita alueellaan valtion virastoihin ja laitoksiin, kunnallisiin viranomaisiin ja eri yhteistyökumppaneihin.

Seuraavassa osiossa voit esittää näkemyksesi verkoston toimintaperiaatteista, toiminnan suunnittelusta ja tavoitteista.

1. Toimintaperiaatteet ja tavoitteet

Arviointiasteikko väittämissä on 1-6 sekä EOS (en osaa sanoa). 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä.

1.1. Organisaatioita edustavien jäsenten tavoitteiden yhteensopivuus

Alueverkoston jäsenet tuovat aktiivisesti esiin oman organisaationsa uudelleensijoittamista tukevia tavoitteita alueverkoston toiminnalle.

Alueverkoston jäsenenä koen nykyisen alueverkoston toiminnan vastaavan verkostotoiminnalle asettamiani odotuksia.

Alueverkoston jäsenet ovat tietoisia tehtävistään verkostossa ja alueverkoston odotuksista omaa toimintaansa kohtaan.

Alueverkoston toiminta on yhteistyötä yli hallinnonalarajojen, eikä se aiheuta ristiriitoja tai ongelmia verkoston tavoitteiden toteuttamiselle ja yhteistyölle.

Avoimet tähän perään:

Millainen alueverkoston konkreettinen toiminta tukee omia tavoitteitasi silloinkin, kun omassa virastossasi ei ole välitöntä muutoshanketta tai sen uhkaa?

Mitä hyötyjä näet hallinnonalojen välisen alueellisen yhteistyön antavan uudelleensijoittamiselle?

1.2. Alueverkoston toiminnan suunnittelu ja kumppanuudet

Alueverkoston jäsenet ovat laatineet yhteistyössä uudelleensijoittamista tukevalle toiminnalleen tavoitteet sekä suunnitelmat toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Alueverkosto tunnistaa toimintansa keskeiset kohderyhmät ja suunnittelee uudelleensijoittamista tukevaa toimintaansa näiden tarpeisiin.

Alueverkosto tunnistaa työtään tukevia sidosryhmätoimijoita ja rakentaa heidän kanssaan toimintaansa tukevaa yhteistyötä.

Avoimet tähän perään:

Jos sinulla on kokemusta alueverkostojen tapaamisista, niin miten niiden sisältöä tai toimintatapaa tulee mielestäsi muuttaa nykyisestä?

1.3. Tavoitteiden toimeenpanon varmistus

Alueverkoston tavoitteet ovat realistiset ja verkosto toteuttaa toimenpiteitä niiden edistämiseksi.

Alueverkoston jäsenet seuraavat tavoitteiden toteutumista ja arvioivat toteutumisen edellytyksiä säännöllisesti.

Toiminnassa hyödynnetään verkoston toimijoiden osaamista ja kontakteja uudelleensijoittamisen edistämiseksi.

Alueverkostolle on sen tavoitteitten saavuttamiseksi varmistettu riittävä ja ajantasainen uudelleensijoittamistyötä tukeva informaatio (mm. hankeseuranta, Valtioneuvoston periaatepäätös soveltamisohjeineen).

Informatiivinen tekstinäyttö ennen osiota 2 Johtajuus ja roolit:

Alueverkostojen toiminnan johtaminen

Alueellinen HR –koordinaattoriverkosto kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa: kevät- ja syyskokoukset. Verkoston kutsuu koolle verkoston vetäjä. Kokouksen asialistan kokoa verkoston vetäjä yhdessä Valtion henkilöstöpalvelujen kanssa.

Verkoston vetäjä valitaan syyskauden kokouksessa kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Kukin verkosto ylläpitää yhteistä työalustaa. Työalustalla ilmoitetaan kokouskutsut, muistioiden ja verkoston toiminnan kannalta tarvittavat aineistot.

Verkoston vetäjä ylläpitää jäsenluetteloa ja päivittää muutokset listoihin ja yhteiselle työalustalle.

Seuraavassa osiossa voit esittää näkemyksesi verkoston johtamisesta sekä johtamista tukevista muista tekijöistä.

2. Johtajuus ja roolit

Arviointiasteikko väittämässä on 1-6 sekä EOS (en osaa sanoa). 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä.

2.1. Verkostojohtajuus

Alueverkostossa on yhteinen näkemys verkoston toimintamallista ja sen mukaisesta jäsenten toiminnasta.

Alueverkoston johtaminen ja tapa toimia kannustavat jäseniä ja aikaansaavat yhteistä tekemisen meininkiä.

Verkostossa pystytään jakamaan saavutettavat hyödyt oikeudenmukaisesti.

Avoimet tähän perään:

Miten alueverkoston vetovastuu tulee mielestäsi järjestää huomioiden näkökanta, että verkoston tulee toimia varsin itsenäisesti?

2.2. Johtamisresurssit

Alueverkoston vetäjä toimii tavoitteellisesti ja hänen roolinsa on tunnistettu ja hyväksytty.

Alueverkoston jäsenten työnjako on selkeästi määritelty ja verkosto toimii niiden mukaisesti.

Alueverkoston johtamiseen ja toimintaan on käytettävissä riittävästi aikaa ja henkilöresursseja.

Avoimet tähän perään:

Mitä rooleja alueverkostossa sen vetäjän lisäksi tulee olla?

Mitkä tekijät motivoisivat itseäsi toimimaan alueverkoston vetäjänä tai muussa aktiivisessa verkostotoimijan roolissa?

2.3. Johtamismenetelmät

Alueverkostolla on käytössä tarkoituksenmukaiset ja toimintaa tukevat johtamisperiaatteet (pelisäännöt, palaverikäytännöt ja yhteydenpitomenetelmät).

Esimerkiksi hallinnonalojen erilaisista toimintaperiaatteista johtuvia ongelmia ja ristiriitoja kyetään alueverkostossa käsittelemään rakentavasti.

Informatiivinen tekstinäyttö ennen osiota 3 Jäsenistö ja toimintaa tukevat tekijät:

Alueverkostojen jäsenyys

Hallinnonalan koordinaattorit nimeävät kunkin alueellisen verkoston jäsenet. Esitykset jäsenyydestä voivat tulla virastokoordinaattorilta, henkilöltä itseltään tai virastolta/laitokselta.

Verkoston kattavuudesta vastaa hallinnonalan/virastokoordinaattori.

Tapaamisissa ja muussa yhteydenpidossa käytetään mahdollisimman paljon sähköisiä välineitä, kuten videoneuvotteluja yms.

Seuraavassa osiossa voit esittää näkemyksesi jäsenyydestä sekä toimintaa tukevista tekijöistä.

3. Jäsenistö ja toimintaa tukevat tekijät

Arviointiasteikko väittämissä on 1-6 sekä EOS (en osaa sanoa). 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä.

3.1. Jäsenistön rakenne

Alueverkoston jäsenistön rakenne (kaikki jäsenet eivät tällä hetkellä ole HR-koordinaattoreita) on toimiva ja tarkoituksenmukainen.

Verkoston alueella toimivien virastojen edustus alueverkostossa on riittävän kattava.

Alueverkostoon liittyminen on helppoa ja uusien jäsenten perehdyttämiseksi alueverkoston toimintaan on olemassa käytännöt.

Avoimet tähän perään:

Koetko toimivampana sen, että HR-koordinaattori on virastonne edustajana alueverkostojen toiminnassa, vai miten alueellinen edustus tulee mielestäsi järjestää?

Jos et ole tällä hetkellä mukana alueverkoston toiminnassa, niin mitkä ovat keskeisimmät syyt siihen?

3.2. Ilmapiiri ja yhteishenki

Jäsenet ovat sitoutuneet alueverkostoon ja panostavat siihen riittävästi aikaa ja energiaa.

Alueverkostossa on aikaansaatu jäsenten kesken hyvä luottamus ja sitä ylläpidetään jatkuvasti.

Alueverkostossa toimii avoin ja koko verkoston kattava vuorovaikutus ja sitä kehitetään jatkuvasti.

3.3. Osaaminen ja oppiminen

Tiedon, kokemuksen ja osaamisen jakaminen jäsenten kesken toimii alueverkostossa hyvin ja tähän on olemassa sovitut menettelyt.

Alueverkostolla on käytössä toimivat työkalut (mm. Hesse) sisäiseen viestintään, osaamisen jakamiseen sekä yhteistä oppimista tukevaan toimintaan.

Alueverkosto toimii aktiivisesti edistääkseen jäsenistönsä uudelleensijoittamistyötä tukevaa osaamista ja alueellista tuntemusta.

Avoimet tähän perään:

Millaista uudelleensijoittamiseen liittyvää osaamistasi tai alueellista tuntemustasi lisäävää toimintaa odotat alueverkostotoiminnalta?

3.4. Toiminnan tuki

Esimieheni luo edellytykset ja antaa tarvitsemi resurssit toiminnalleni alueverkostossa ja pitää sitä tärkeänä.

Hallinnonalani ministeriö ja hallinnonalakoordinaattori sekä esimieheni seuraavat ja ovat kiinnostuneita toiminnastani alueverkostossa.

Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö tukee ja luo riittävästi edellytyksiä alueverkostotoiminnalle.

Alueverkosto hyödyntää aktiivisesti videoneuvottelumahdollisuutta, jotta osallistuminen ei edellytä matkustamista kokouspaikkakunnalle.

Informatiivinen tekstinäyttö ennen osiota 4 Viestintä, tunnettuus ja aluejako:

Tiedonkulku sekä alueverkoston tunnettuus ja aluejako

Viestintä alueverkoston jäsenten, koko HR-koordinaattoriverkoston kuin myös muiden sidosryhmätoimijoiden välillä on merkittävä toimintaa tukeva tekijä. Lisäksi alueverkoston olemassaolon ja toiminnan tunnettuus sen toiminta-alueella on tärkeää.

Meillä on tällä hetkellä 5 alueellista verkostoa, joista tuorein Länsi-Suomen alueverkosto on perustettu vajaa vuosi sitten. Ensimmäisenä perustettu Pohjois-Suomen alueverkosto on toiminut jo noin 3 vuotta.

Seuraavassa osiossa voit esittää näkemyksesi viestinnästä, tunnettuudesta sekä nykyisestä aluejaosta.

4. Viestintä, tunnettuus ja aluejako

Arviointiasteikko väittämissä on 1-6 sekä EOS (en osaa sanoa). 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä.

4.1. Viestintä

Alueverkoston jäsenet viestivät toisilleen tilanteestaan sekä verkoston toimintaa tukevista ideoistaan, huomioistaan tai kokemuksistaan myös varsinaisten tapaamisten välillä.

Alueverkoston jäsenet viestivät aktiivisesti eri yhteyksissä kuulumisestaan alueverkkoon ja kertovat sen toiminnasta.

Alueverkosto tai sen toimijat ovat hyödyntäneet alueellisia asiantuntijatilaisuuksia tai mediaa tehdäkseen olemassaoloon ja toimintaansa tunnetuksi.

Avoimet tähän perään:

Millaista alueverkoston jäsenten välisen yhteydenpidon tulee olla ja miten sitä mahdollisen kokemuksesi perusteella voisi nykyisestään edistää?

4.2. Tunnettuus

Kaikissa alueen virastoissa tiedostetaan alueverkoston olemassaolo, sen toiminnan pääperiaatteet ja yhteyshenkilöt.

Verkosto ja sen jäsenet toimivat aktiivisesti laajentaakseen alueella toimivien virastojen edustusta alueverkoston toiminnassa.

Alueverkoston toiminta on alueen uudelleensijoittamistyötä tukevien potentiaalisten ja nimettyjen yhteistyötahojen keskuudessa tunnettua.

Avoimet tähän perään:

Onko sinulla ideoita siihen, miten alueverkostojen olemassaolon tunnettuutta voisi mielestäsi edistää alueen virastojen ja/tai potentiaalisten yhteistyökumppaneiden keskuudessa?

Ovatko nykyiset alueverkostojen toiminta-alueet:

- Pohjois-Suomen alueverkosto (keskuspaikka Rovaniemi)
- Kaakkois-Suomen ja Kymenlaakson alueverkosto (keskuspaikka Lappeenranta)
- Pohjois-Karjalan alueverkosto (keskuspaikka Joensuu)
- Keski- Suomen alueverkosto (keskuspaikka Jyväskylä)
- Länsi-Suomen alueverkosto (keskuspaikka Tampere)

mielestäsi tarkoituksenmukaiset, vai onko sinulla ehdotuksia niiden muuttamiseksi?

Informatiivinen tekstinäyttö ennen osiota 5 Verkostotoiminnan tulokset:

Alueverkoston toiminnan tulokset ja niiden arviointi

HR-koordinaattoreiden keskuudessa toteutetaan hankeseuranta kahdesti vuodessa. Syksyn 2013 seurannasta alkaen on ollut mahdollista ilmoittaa esimerkiksi muutoksen kohteena olevien määrät alueellisesti (kaikki tosin eivät ilmoita tätä alueellista jakautumista). Hankeseurannan tuloksia on käsitelty alueverkostojen tapaamisissa. Tämän lisäksi alueverkosto voi oman toimintansa kehittämiseksi ja arvioimiseksi toteuttaa muita toimenpiteitä.

Seuraavassa osiossa voit esittää näkemyksesi toiminnan tulosten ja niiden arvioinnin kehittämiseksi.

5. Verkostotoiminnan tulokset

Arviointiasteikko väittämissä on 1-6 sekä EOS (en osaa sanoa). 1 = täysin eri mieltä ja 6 = täysin samaa mieltä.

5.1. Toiminnan tulokset

Alueverkostossa seurataan ja mitataan toimintamallin mukaisia uudelleensijoittamiseen liittyviä tuloksia (uudelleensijoitetut henkilöt, sijoitusprosessissa olevien henkilöitten määrä jne.) riittävästi ja säännöllisesti.

Alueverkostossa seurataan ja mitataan jäsenistön palautteita verkoston toiminnasta sekä verkoston jäsenistön välisten suhteiden kehittymistä (tyytyväisyys, ristiriidat, oppiminen, hauskuus jne.) riittävästi ja säännöllisesti.

Avoimet tähän perään:

Miten alueverkoston tulee mielestäsi seurata ja mitata toimintansa saavutuksia?

Loppuun kiitos ja mahdollisuus antaa vapaata palautetta:

Kiitos palautteestasi!

Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö arvostaa sitä, että annoit panoksesi alueverkostojen toiminnan kehittämiseksi.

Mitä todennäköisimmin tämä alueverkostojen kehittämiseksi kerätty palaute auttaa meitä edistämään myös muiden HR-koordinaattoritoimintaa tukevien verkostojemme toimintaa.

Alla sinun on vielä mahdollista antaa avointa palautetta joko alueverkostotoiminnasta tai muusta toimintaamme liittyvästä.

Tähän lopuksi vielä avoin kenttä vapaalle palautteelle.

Kyselyn saate vastaajiksi valitulle kohderyhmälle

Viestin otsikko:

VASTAA ja VAIKUTA; aluekoordinaattoriverkoston kehittämistä koskeva kysely



Hyvät HR-koordinaattorit ja alueverkostojemme toiminnassa mukana olevat,

Helena Tammi lähetti sinulle perjantaina 10.1. tätä kyselyä koskevan ennakkotiedon – nyt viestissä mainittu kysely on avautunut vastattavaksi. Kyselyllä selvitämme alueverkostojen toiminnassa mukana olevien, kuin myös alueverkostoihin vielä kuulumattomien näkemyksiä verkosto-toimintamme nykytilasta, kehittämistarpeista ja toiminnan sisällöstä.

Viimeinen vastauspäivä on tiistai 4.2.2014. Vastaukset kerätään luottamuksellisesti sähköisen kyselyn kautta.

Pääsette vastaamaan kyselyyn tästä: {link}

Huomioithan, että vastaanottamasi linkki on henkilökohtainen sekä kertakäyttöinen. Käytyäsi kyselyn kokonaan läpi ja lähetettyäsi vastauksesi, linkki sulkeutuu. Jos keskeytät kyselyyn vastaamisen, voit linkin kautta palata jatkamaan vastaamistasi myöhemmin.

Kyselyyn liittyvissä teknisissä kysymyksissä palvelee [redacted] (arkisin klo 8 -16). Lisätietoa ongelmatilanteista sekä palautelomake yhteydenottoa varten löytyy myös [redacted]:n tukisivuilta [redacted].

Kyselyn sisältöön liittyvissä asioissa voit olla yhteydessä Juha-Petri Sieväseen, puh. 0295 503 327 tai sähköposti juha-petri.sievanen @ valtiokonttori.fi.

Vastaa ja vaikuta – kiitämme vastauksistasi jo etukäteen!

Yhteistyöterveisin

Valtion henkilöstöpalvelut -yksikkö

www.valtiokonttori.fi

Esimerkki alueverkoston kehittämisryhmän tavoitteellisesta kokouskutsusta

KOKOUSKUTSU

HUOM! SISÄLTÄÄ VALMISTELUTEHTÄVIÄ

ALUEVERKOSTOTOIMINNAN KEHITTÄMISRYHMÄN KOKOUS

AIKA tiistaina 14.10. klo 11:00 – 13:00

PAIKKA Valtiokonttori, nh. Uranus, Sömäisten rantatie 13 tai videoneuvottelu seuraavasti:
Soneran laitteilla Virtuaalihuone 3, 877019@video.sonera.fi
Videran laitteilla Virtuaalihuone 3, 192.89.172.40##877019

Jos tulet Valtiokonttoriin, ilmoita asiasta minulle sähköpostitse.

TAUSTA Valtion henkilöstöpalveluiden ja verkostojen tehtävä on uudelleensijoittamisen ja sisäisen liikkuvuuden tukeminen. Syksyn 2014 toiminnan painopistealueeksi on valittu alueverkostojen toiminnan uudistaminen siten, että ne nykyistä paremmin tukevat alueellisen uudelleensijoittumisen edellytyksiä sekä virastojen valmiuksia toteuttaa muutoshankkeisiin liittyviä toimenpiteitä.

HR-koordinaattorien keskuudessa toteutettiin alkuvuodesta kysely. Kyselyn tulosten, 10.3. pidetyn workshopin pohjalta on toimenpiteitä valmisteltu Hepan toimesta ja yhteistyössä alueverkostojen vetäjien kanssa pidetyissä kokouksissa 16.6, 20.8. ja 16.9.

Viereisestä objektista avautuu edellisen kokouksen muistio.



alueverkostojen_kehittaminen_muistio1605

KOKOUKSEN ASIAT, HALUTUT TUOTOKSET JA ENNAKKOTEHTÄVÄT

ASIA 1: Alueverkostojen vetäjät (PJ+DJ) alueittain ja uudet kokoukseen osallistujat

Koska tässä kokouksessa on mukana uusia alueverkoston toimijoita, niin ihan aluksi tehdään lyhyt esittäytymiskierros.



alueverkostojen edustajien määrät pa

Viereisestä objektista avautuu taulukko, josta näet alueverkostojen työparit sekä tiedon siitä, miten paljon edustajia eri paikkakunnilta on kussakin alueverkostossa.

ASIA 2: Todetaan alueverkostojen starttitilaisuuden 30.10. valmistelujen tilanne.



ohjelma
alueverkostostartti 30

Viereisestä objektista avautuu alueverkostojen toimijoille lähetetty pohjadokumentti, jonka pohjalta on pyydetty kutsumaan alueelliset verkostot koolle.

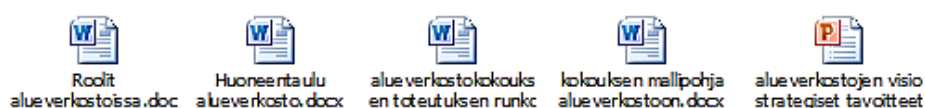
Todetaan starttitilaisuuden järjestelyjen tilanne sekä alueen verkostojen oman ensimmäisen kokouksen ajankohdat (jos ne pidetään jonain muuna ajankohtana kuin 30.10. iltapäivällä).

ASIA 3: Alueverkostojen toimijoiden roolit ja tehtävät

Tausta:

Aiemmissakin kokouksissa on keskusteltu alueverkostojen toimijoiden rooleista. Lähtökohtaisesti on päädytty siihen, että alueverkostoissa tulee olla työpari, joiden kesken tehtävät jaetaan - toki verkostossa tehtäviä voidaan jakaa useammankin toimijan kesken. Viime kokouksessa päädyttiin siihen, että työparia kutsutaan nimillä PJ ja DJ.

Aiempien valmistelujen ja kokouksessa käytyjen keskustelujen pohjalta on laadittu alle koostetut dokumentit: Roolit alueverkostoissa, alueverkoston jäsenten huoneentaulu, alueverkostokokouksen toteutuksen runko sekä kokouksen asialistan mallipohja. Nämä dokumentit sisältävät eri toimijoiden rooleihin sisältyviä tehtäviä, jotka tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista – myös strategisia tavoitteita koskeva dokumentti on mukana dokumenteissa.



Tuotos:

Saadaan aikaan täsmennetty näkemys etenkin PJ:n, DJ:n ja Hepan rooleista (huoneentaulua ja alueverkoston kokouksen toteutuksen runkoa täsmennetään niihin mahdollisesti saatavien kommenttien perusteella).

Valmistelutehtävät:

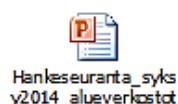
- tutustu etenkin tuohon roolit alueverkostoissa dokumenttiin ja kirjaa siihen liittyvät näkemyksesi ja/tai muutosehdotuksesi ja tuo ne keskusteluun
- tutustu alueverkoston huoneentauluun ja kokouksen toteutuksen runkoon, kirjaa niihin liittyvät mahdolliset kommenttisi ja tuo ne keskusteluun

ASIA 4: Tiedot alueverkostolle alueen hankkeista – mitä tarvitaan ja miten sitä saadaan?

Tausta:

Toteutamme hankeseurannan kahdesti vuodessa. Hankeseurantaa on kehitetty siten, että sillä saataisiin alueellista tietoa mm. muutoksen kohteena olevista, irtisanomisuhan alaisista ja näköpiirissä olevista rekrytoinneista – haaste tässä on se, että kaikki eivät ilmoita näitä tietoja alueittain jaoteltuina. Toinen valmistelutyössämme esillä ollut keino saada tietoa on pyytää alueverkostojen jäseniä toimittamaan alueverkostolle oman viraston tilannetta kuvaava PowerPoint dia, jonka pohjalta koostettavan esityksen pohjalta verkoston jäsenet saavat tietoa alueen virastojen tilanteesta. Näin voidaan muodostaa näkemystä alueen toimenpiteiden tarpeesta.

Alla on tuotettu kooste hankeseurannan tuloksista alueellisesta näkökulmasta.



Tuotos:

Syntyy näkemys siitä, ovatko hankeseurannan tiedot em. alueellisilla virastojen PowerPoint dioilla täydennettynä riittäviä lähteitä alueen tilanteen tiedostamiseksi, vai tarvitaanko jotain lisää – mikäli tarvitaan, niin saadaan näkemys siitä mitä tarvitaan ja miten sitä saadaan.

Valmistelutehtävät:

Tutustu alueelliseen hankeseurantakoosteeseen ja pohdi asiaa em. näkökulmasta – tuo näkemyksesi keskusteluun.

ASIA 5: Hessun kirjautumisohje ja Hessusta löytyvää tietoa alueverkostoista**Tausta:**

HR-koordinaattoreiden ja alueverkostojen jäsenten käyttöön on noin vuosi sitten otettu Hessu – työtila. Alla lyhyt kuvaus siitä sekä kirjautumisohjeet. Hessussa jaettava tieto on verkoston jäsenten kesken luottamuksellista!



Hessu
kirjautumisohje.docx

Valmistelutehtävät:

- tutustu ohjeeseen
- luo itsellesi käyttäjätunnus, jos sinulla ei sitä vielä ole
- tutustu mm. Hessun etusivulta HR-koordinaattorin tietopankki –osiosta löytyvään Alueverkostotoiminta –osiioon (siellä on nyt tietoa mm. alueverkoston aluejaosta ja alueiden edustajien yhteystiedoista)

ASIA 6: Fasilitointivalmennus 6.11. ja keskustelua muusta koulutuksesta**Tausta:**

Olemme sopineet järjestettäväksi 6.11. Helsingissä fasilitointivalmennuksen alueverkostojen työpareille ja meille Hepalaisille (maksamme koulutuksen, mutta virasto maksaa matkakulut). Alla päivän alustava ohjelmarunko.



Fasilitointivalmennus
osallistaviin verkostoihin

Tuotos:

Saadaan esille mahdolliset toiveet koulutuksen täsmentämiseksi. Kerromme myös alustavasti suunnitelmista toteuttaa kokouskäytäntöihin liittyvä valmennus.

ASIA 7: Seuraava kokous**Tausta:**

Seuraava kokous on sovittu pidettäväksi 24.10. klo 11-16 välisenä aikana

Tuotos:

Täsmennetään aikataulu ko. kokouksen osalta. Saadaan myös käsitys siitä mitä materiaalia tulee starttitilaisuuden näkökulmasta vielä valmistella ja toteuttaa ennen ko. kokousta.

Asia 8: Muut asiat

Kehittämisyhmän ja kehitysfoorumin kokousten asiasisällöt

Kehittämisyhmän kokous 16.6.2014 klo 9.00–13.00 aiheina:

- Asia 1 Alueverkostotoiminnan visio, strategiset tavoitteet ja tavoitetilan kuvaus – keskustelu ja jatkojalostaminen luonnosten pohjalta
- Asia 2 Alueverkostotoiminnan tavoitetilaan tähtäävät käytännön toimenpide-ehdotukset – työstetään yhdessä käytännön toimenpiteitä, jotka edistävät tavoitetilan toteutumista
- Asia 3 Aluejako ja virastojen edustus alueverkostoissa. Yhteisen näkemyksen luominen alueverkostorajoista ja niiden määrästä, sekä siitä miten virastojen edustuksen varmistaminen tulisi toteuttaa
- Asia 4 Suunnitelma loppuvuoden 2014 alueverkostokokouksien toteutuksesta
- Asia 5 Seuraavasta kokouksesta ja siihen tarvittavista valmisteluista sopiminen
- Asia 6 Muut asiat

Kehittämisyhmän kokous 20.8.2014 klo 9.00–13.00 aiheina:

- Asia 1 Alueverkostotoiminnan visio, strategiset tavoitteet ja tavoitetilan kuvaus ja aluejako. Edellisen kokouksen pohjalta laaditut uudet kuvaukset, joita, jatkojalostettiin
- Asia 2 Alueverkostojen avainhenkilöiden roolit ja tehtävät. Alueverkoston avainhenkilöroolien määrittely ja niihin kuuluvien tehtävien listaus
- Asia 3 Alueverkostotoiminnan tavoitetilaan tähtäävät käytännön toimenpide-ehdotukset – työstetään yhdessä tavoitetilan toteuttamista edistäviä käytännön toimenpiteitä niillä osa-alueilla, jotka viimeksi jäivät käsittelemättä
- Asia 4 Valmennus alueverkostojen vetäjille ja mahdollisesti muille avaintoimijoille. Keskustelu kaavaillusta fasilitointivalmennuksesta, sen ajankohdasta sekä sisällöstä
- Asia 5 Alueverkostoihin ilmoitettujen edustajien tilanne ja suunnitelma siitä, miten edetään alueverkostojen kokouksien järjestämisestä loppuvuoden 2014 osalta
- Asia 6 Seuraavasta kokouksesta ja siihen tarvittavista valmisteluista sopiminen
- Asia 7 Muut asiat

Kehittämisyhmän kokous 16.9.2014 klo 9.30–12.00 aiheina:

- Asia 1 Alueverkostojen strategisten tavoitteiden alataavoitteiden/tehtävien määrittäminen laaditun luonnoksen pohjalta
- Asia 2 Alueverkostojen toimijoiden roolit ja tehtävät. Edellisen kokouksen pohjalta laadittujen alueverkostojen työparin sekä alueverkoston jäsenten roolikuvausten jatkojalostaminen
- Asia 3 Alueverkostojen kokouskäytännöt. Keskustelu ja jatkojalostaminen laadittujen luonnosten pohjalta
- Asia 4 Starttitilaisuuden ohjelma 30.10.2014 Keskustelu laaditusta ohjelmarungosta ja kehittämisyhmän toiveista siihen
- Asia 5 Seuraavasta kokouksesta ja siihen tarvittavista valmisteluista sopiminen
- Asia 6 Muut asiat

Kehittämisyhmän kokous 14.10.2014 klo 11.00–13.00 (kokouskutsu liitteenä 4):

- Asia 1 Alueverkostojen vetäjät (PJ ja DJ) alueittain ja uudet kokoukseen osallistujat
- Asia 2 Todetaan alueverkostojen starttitilaisuuden 30.10.2014 valmistelujen tilanne
- Asia 3 Alueverkostojen toimijoiden roolit ja tehtävät
- Asia 4 Tiedot alueverkostolle alueen hankkeista – mitä tarvitaan ja miten sitä saadaan
- Asia 5 Hessun kirjautumisohje ja Hessusta löytyvää tietoa alueverkostoista
- Asia 6 Fasilitointivalmennus 6.11. ja keskustelua muusta koulutuksesta
- Asia 7 Seuraava kokous
- Asia 8 Muut asiat

Tässä tilanteessa kehittämisyhmän tilalle muodostettiin alueverkostojen kehitysfoorumi, jonka kokoukset on toteutettu seuraavina ajankohtina ja seuraavilla sisällöillä:

Alueverkostojen kehitysfoorumin kokous 24.10.2014 klo 11.00–12.00 aiheina:

- Asia 1 Alueverkostojen vetäjien (PJ ja DJ) yhteystiedot alueittain
- Asia 2 Todetaan alueverkostojen starttitilaisuuden 30.10.2014 ja alueiden ensimmäisten omien kokousten järjestelyjen tilanne
- Asia 3 Materiaaleja alueverkostossa jaettavaksi ja hyödynnettäväksi

Asia 4 Hankeseurannan tulokset alueittain

Asia 5 Yhteysosoitteet 30.10.2014 aamupäivän starttitilaisuuteen –
videoneuvottelu sekä Screen.io osallistumisjärjestelmä

Asia 6 Muut asiat

Alueverkostojen kehitysfoorumin kokous 27.3.2015 klo 12.00–15.00 aiheina:

Asia 1 Uudistetun alueverkostotoiminnan onnistumiset ja haasteet

Asia 2 Alueverkostonne tulevia toimenpiteitä – aiheita seuraaviin alueverkostojen kokouksiin

Asia 3 Alueverkostokisa – miten osallistutaan ja onnistumisia kuvataan

Asia 4 Muuta ajankohtaista ja vapaata ideointia + tauko

Asia 5 Hansel kilpailutetut urasuunnittelu- ja uudelleensijoituspalvelut 2015 -
2019 ja niiden hyödyntäminen alueverkostoissa

Alueverkostojen kehitysfoorumin kokous 2.9.2015 klo 9.30–11.00.

Pidettiin vapaamuotoisempi kokous ilman erityistä asialistaa, jossa yhdessä keskustellen ideoitiin tulevien alueverkostojen kokousten sisältöjä ja haettiin ratkaisuja mahdollisiin toiminnan haasteisiin:

- Ideoiden koostaminen alueverkostojen tulevien kokousten sisällöksi – mitä olette omassa verkostossanne tehneet, ja mitä muut voivat ottaa siitä vinkiksi tulevassa toiminnassaan?
- Mitä haasteita toiminnassa on esiintynyt ja miten sen ratkaisitte – jos ratkaisua ei ole löytynyt, niin löydämmekö sen yhdessä?
- Alueverkostojen toiveet Valtion henkilöstöpalvelut -yksikölle, mitä odotatte meiltä?

Alueverkoston jäsenten huoneentaulu

Me alueverkoston jäsenet

- Välitämme tietoa uudelleensijoittamisen kohteena olevista sekä suunnitteilla olevista rekrytoinneista Hessussa ja verkoston jäsenten keskuudessa
- Jaamme kokemuksiamme ja hyväksi koettuja käytäntöjämme (esimerkiksi esitykset virastojen hankkeiden toteutusten toimenpiteistä ja ennakoivan henkilöstösuunnittelun toteutustavoista)
- Verkostoidumme eri henkilöstöhallinnon tilaisuuksissa alueella ja tuomme esiin verkoston toiminnan joko kahdenkeskisissä tai yleisissä keskusteluissa tai tilaisuudessa pidettävänä esityksenä
- Suunnittelemme ja toteutamme yhteistyönä alueen uudelleensijoittumista ja hankkeiden toteutusta tukevia valmennuksia (etenkin kun niitä on tarkoituksenmukaista toteuttaa yhteistyönä oman viraston kohderyhmää laajemmalle joukolle)
- Valmennamme ja tiedotamme periaatepäätöksen mukaisista menettelytavoista sekä alueverkoston toiminnasta esimiehille virastomme omista esimiesvalmennuksissa
- Lisäämme ylimmän johdon tietoisuutta alueverkostotoiminnasta (yhteistyössä Hepan kanssa)
- Luomme yhteistyösuhteita alueen palveluntarjoajiin ja potentiaalsiin työnantajiin
- Tuomme onnistumisemme esiin verkoston keskuudessa ja viestinnässämme
- Jaamme alueverkoston työhön liittyvät tehtävät tarkoituksenmukaisesti alueverkoston vetäjien (PJ + DJ) ja verkoston jäsenten kesken – meillä kaikilla on vastuumme verkoston toimivuudesta!

Alueverkostojen kokoukset – olemme aktiivisia osallistujia!

- Tuomme virastojen edustajina esiin omat odotuksemme alueverkoston toimintaa kohtaan, jotta toiminta parhaalla mahdollisella tavalla vastaisi tarpeitamme (mm. esitämme aiheita seuraavaan tapaamiseen tai verkoston voimin toteutettaviksi toimenpiteiksi)
- Suunnittelemme yhdessä kokoukset sekä verkoston toiminnan tavoitteelliseksi ja alueen hankkeita tukevaksi – kannamme yhteisesti vastuuta alueemme uudelleensijoittumisesta!
- Toimitamme ennen kokousta (yhteisesti sovittavalla tavalla) alueverkostomme jäsenten käyttöön tiiviin kuvauksen oman virastomme sekä uudelleensijoitettavien osaamisesta ja tilanteesta
- Vedämme kokouksen päätteeksi yhteen kokouksessa sovitut asiat, kokousten välillä toteutamme seuraavaa kokousta varten tarvittavia valmistelutehtäviä ja sovimme kokouksissa kuka tai ketkä toteuttavat toimenpiteitä kulloinkin sovittujen tavoitteiden edistämiseksi.



Sähköpostiviestin sisältö virastoille alueverkoston edustajan nimeämiseksi



Olemme uudistamassa alueverkostojemme toimintaa. Toiminnan keskeinen tavoite on edistää henkilöstön uudelleensijoittumista ja liikkuvuutta alueellisesti hallinnonalarajoja ylittäen. Parhaimmillaan verkostojen toiminnassa mukana oleville virastoille syntyy valmius reagoida nopeasti henkilöstön asemaan vaikuttaviin muutoksiin sekä saavuttaa kustannussäästöjä – verkostojen toiminnassa mukana olemalla on mahdollista vaikuttaa myös niiden toiminnan sisältöön.

Alueverkostojen toiminnalle on laadittu luonnokset visiosta, strategisista tavoitteista ja toiminnan tavoitetilasta. Lisäksi myös aluejakoon toteutetaan muutoksia. Tutustu näihin luonnoksiin [täällä>>](#).

Syksyn kuluessa käynnistämme alueverkostojen toimintaa uudistetuista lähtökohdista ja tästä syystä pyydämme virastoanne nimeämään

edustajanne alueellisiin HR-koordinaattoriverkostoihin 15.8. mennessä

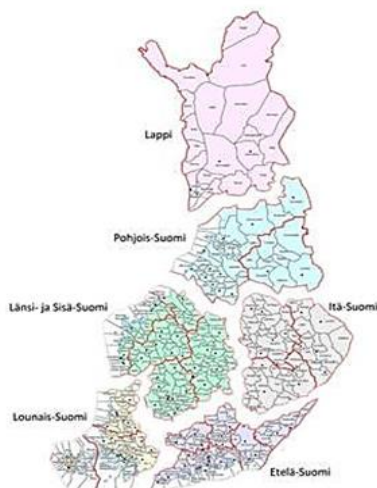
Viraston tulee lähtökohtaisesti nimetä edustajansa kaikkiin niihin alueverkostoihin, joiden alueella virastolla on toimipaikka. Huolehdiathan virastosi HR-koordinaattorina siitä, että virastossanne nimetään henkilöt ja ilmoita [tämän linkin](#) kautta viimeistään 15.8. mennessä tiedot nimetyistä henkilöistä.

Luonteva edustaja alueverkastoissa on HR-koordinaattori, mutta ellei tätä koeta tarkoituksenmukaisena, voi virasto nimetä organisaatiostaan myös muun työnantajan edustajan, jonka rooliin asia luontevasti sopii ja joka on toiminnasta kiinnostunut. Edustajan ei tarvitse olla työnantajavirkamies, mutta hän on esimies tai asiantuntija, joka edustaa työnantajaa ko. alueverkostossa. Silloin jos edustaja ei ole HR-koordinaattori, on tärkeää huolehtia edustajan ja HR-koordinaattorin välisestä tiedonkulusta ja yhteistyöstä. Edustajan ei tarvitse työskennellä alueella jota hän edustaa (tapaamisiin on mahdollista osallistua myös videoneuvottelun välityksellä), mutta hänen tulee olla perillä alueella toimivan viraston tai sen toimipisteen henkilöstön tilanteesta.

Lisätietoja:

Juha-Petri Sievänen, juha-petri.sievenen@valtiokonttori.fi, puh. 0295 50 3327 (loma 11.7.-13.8.) tai Jenni Kasanen, jenni.kasanen@valtiokonttori.fi, puh. 0295 50 3322 (loma 7.-25.7.)

Alla alueellisten HR-koordinaattoriverkostojen uudistettu aluejako – tarkemmalla tasolla se löytyy [täältä>>](#).



www.valtiokonttori.fi/uudelleensijoittaminen

Uutinen 30.10.2014 toteutetusta alueverkostostartista

Lennox lähtölaukaus alueverkostotoiminnalle

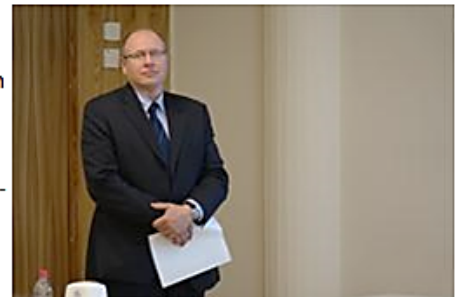
Suomen kattava uudistettu HR-koordinaattorien alueverkostotoiminta polkaistiin näyttävästi käyntiin valtiovarainministeriön tiloissa 30.10.2014 Tilaisuuden avasi Valtion henkilöstöpalvelut-yksikön johtaja **Helena Tammi** Valtiokonttorista.

Tilaisuudessa olivat edustettuina kaikki kuusi alueverkostoa: Etelä-Suomi paikan päällä, Lounais-Suomi, Länsi- ja Sisä-Suomi, Itä-Suomi, Pohjois-Suomi ja Lappi pääosin videoyhteyden välityksellä. Jäätä rikottiin kertomalla eri kaupunkien paikallissäästä ja hyväähän se enteili, kun auringon todettiin paistavan.

Tammi esitteli alueverkostotoiminnan vision: ”Henkilöstön uudelleensijoittuminen ja liikkuvuus ovat vuonna 2018 alueellisesti ja hallinnonalarajat ylittävästi arkipäivää”. HR-koordinaattoritoiminta on tuottanut paljon onnistumisia, minkä seurauksena isolle osalle muutoksen kohteena olevista on löytynyt uusi polku. Tällä hetkellä hankkeiden ja muutoksen kohteena olevien määrä näyttää lisääntyvän, mistä johtuen on tarve vahvistaa alueellista yhteistyötä. Tuloksia synnyttävä yhteistyö pohjautuu vahvasti luottamukseen, tavoitteellisuuteen ja yhteiseen tahtotilaan.

Alueverkostotoiminta uudistuksen mahdollistajana

Valtion työmarkkinajohtaja **Juha Sarkio** nosti puheenvuorossaan vahvasti esille nykyisen taloustilanteen luomat haasteet. Hän välytti, että mikäli taloustilanne ei parane, niin valtion henkilöstö vähenee vuosittain n. 1 000–1 500 henkilötyövuodella. Tämä johtaisi siihen, että vuoteen 2023 mennessä valtiolla olisi töissä enää 70 000 henkilöä nykyisen noin 78 000 sijaan. Tilanne vaatii kokonaisvaltaista resurssitarkastelua, jossa perinteisesti ei olla oltu niin vahvoilla. Lisäksi proaktiivisen henkilöstösuunnittelun merkitys tulee kasvamaan entisestään.



Valtion työmarkkinajohtaja Juha Sarkio.

Sarkio esitteli linjauksia vuodelle 2020. Vastuullinen työnantajapolitiikka, hyvä hallinto ja avoimuus tulevat hänen mukaansa myös jatkossa ylläpitämään kansalaisten luottamusta valtioon. Sarkio painotti niin ikään puheenvuorossaan, että vaikka henkilöstöä vähennetään, työ ei tule vähenemään. Niinpä Valtiokonttorin Valtion henkilöstöpalvelut ja alueverkostotoiminta toimivat uudistuksen mahdollistajina kohtaamalla muutoksen kohteena olevat henkilöt.

Eväitä erilaisuuden kohtaamiseen

Riitta Saarikangas Zulia Oy:stä innosti yleisöä teemalla onnistumisen eväät. Hän vertasi alueverkoston jäseniä muurahaisiin, jotka ovat hyvin verkostoituneita ja tekevät sitkeästi töitä jopa mahdottomalta tuntuvien tehtävien edessä.

Alueverkostotoiminnassa tehdään yhteistyötä eritaustaisten ihmisten kanssa. Niinpä Saarikangas tarjosi evästyä erilaisuuden kohtaamiseen. Hän muistutti, että niin maantieteellisesti eri alueilla kuin eri organisaatioissa työskenteleviä ohjaavat erilaiset aatteet, arvot ja tavoitteet.



Riitta Saarikangas, Zulia Oy.

Erilaisten organisaatio- ja johtamiskulttuurien tunnistaminen helpottaa omaa työskentelyä ja yhteistyötä virastojen välillä.

Huipputiimin tunnusmerkki onkin erilaisuuden näkeminen mahdollisuutena eikä uhkana. Huipputiimissä annetaan ja pyydetään apua muilta, vastuunjako on selkeää ja toisille annetaan tunnustusta. Saarikangas korosti myös, että menestyksen edellytyksenä on selkeiden tavoitteiden asettaminen.

Alueverkostotoiminnan A, B, C

HR-yhteyspäälikkö **Juha-Petri Sievänen** Valtion henkilöstöpalveluista Valtiokonttorista esitteli alueverkostotoiminnan strategiset tavoitteet. Toiminnan kannalta tärkeää on resurssien aktiivinen hyödyntäminen sekä toimijoiden roolien selkeys. Sievänen peräänkuulutti erityisesti verkoston jäsenien vastuuta aktiivisen roolin ottamisessa ja toiminnan tunnettavuuden lisäämisessä.

Alueverkostoissa eri virastojen edustajien tulee tukea ja konsultoida toisiaan muutoshankkeissa. Lisäksi tavoite on lisätä valmiutta reagoida nopeasti ja tehokkaasti henkilöstön uudelleensijoittumista edistävän toimenpitein - kun tarve tulee, olemme valmiudessa. Valmiuden ohella yksi strategisista tavoitteista on työkalut, joiden avulla saavutetaan aika- ja kustannussäästöjä. Esimerkkinä työvälineestä Sievänen mainitsi Hessu-verkkotilan, missä HR-koordinaattorit voivat verkoston jäsenenä jakaa tietoa mm. suunnitelluista rekrytoinneista ja uudelleensijoitettavien osaamisesta.

”Kyllä tästä hyvä tulee!”, totesi Sievänen luottavaisesti tulevaisuudesta. Ja miksei tulisi, onhan alueverkoston jäseniä lähes 200 yli 25 eri kaupungista Etelä-Suomesta aina Lappeenrantaan, Vaasaan ja Rovaniemelle saakka.

Lisätietoja HR-koordinaattorien alueverkostotoiminnasta:

Juha-Petri Sievänen

HR-yhteyspäälikkö

etunimi.sukunimi[at]valtiokonttori.fi

puh. 0295 50 3327

Kuvat: Päivi Hutukka, Valtiokonttori

Sivua viimeksi päivitetty 20.11.2014 21:09 ja sivu on julkaistu 18.11.2014 12:35

<http://www.valtiokonttori.fi/uutiskirjeet/Public/default.aspx?nodeid=28389&culture=fi-FI&contentlan=1>

Tavoitteellisten kokousten toteutuksen valmennuskutsun saate

Valtiokonttori
Valtion henkilöstöpalvelut

5.12.2014

ALUEVERKOSTOJEN KOKOUKSET – VARMISTETAAN, ETTÄ TAVOITTEET TOTEUTUVAT

Yhteinen tavoitteemme alueverkostojen toiminnan kautta on merkittävien aikaansaannosten toteuttaminen alueellisessa uudelleensijoittamisessa ja liikkuvuudessa. Yksi keskeinen toiminnan suunnittelun ja tulosten syntyminen varmistamisen paikka ovat alueverkostojen kokoukset ja kokousten välillä tapahtuva valmistelutyö. Meillä kaikilla on varmasti kokemusta siitä, että kokousten tavoitteiden saavuttaminen on haastavaa ja usein kokouksen jälkeenkin on epäselvää kuka tekee ja mitä. Kun ajattelemme toimintaamme sen lähtöpisteestä haluttuihin lopputuloksiin huomaamme helposti, että tarvitsemme hyvin suunniteltuja ja tavoitteellisia kokouksia. Niissä voimme **nopeasti** luoda ja varmistaa yhteistä ymmärrystä ja yhdistää osaamistamme ja taitojamme siten, että syntyy **"kerralla valmista"**.

Kutsumme Sinut kehittämään alueverkostojen kokouskäytäntöjä.

Käytämme tässä tehokkaaksi koettua Tap-3 kokousten suunnittelumenetelmää. **Tap-3 menetelmässä** keskeinen asia on, että olemme yhdessä sopineet meille riittävän konkreettiset tavoitteelliset tehtävät ja vastuut uudelleensijoittamisen ja liikkuvuuden toteuttamisessa. Tärkeää on, että aloitamme kokousten suunnittelun päämääristä – mitkä ovat kokouksen tavoitteet ja millä tavoin niiden saavuttamista voidaan varmistaa jo ennen varsinaista kokousta. Miten varmistamme sen, että kokouksen päättyessä on saavutettu sille asetettu tavoite. Kumppanimme on [REDACTED], joka on tehnyt vastaavaa työtä mm. VM:n, TUKESin, STUKin ja Valviran kanssa.

Toimenpiteet alueverkostojen työparin ja yhteistyökumppanimme kanssa

(prosessi vie yhteensä noin 4-5 tuntia aikaasi tammikuun aikana):

- **Viikko 51...2.** Kunkin alueen puheenjohtajan ja DJ:n kanssa täsmennetään ko. alueen verkoston kokousten tehtävät ja vastuut seuraavilla liite sivuilla olevan luonnoksen pohjalta. Tehdään ensimmäinen versio seuraavan kokouksen tavoitteiksi. Noin 2 tunnin hyvin valmisteltu työkokous PJ + DJ parien kanssa. Kasvokkain tai videolla
- **noin 1 ½ viikkoa ennen seuraavaa kokousta.** Kokouksen suunnittelu ja kutsun tekeminen kunkin PJ + DJ parin kanssa. **Tulos:** Kutsu, mikä voidaan lähettää 24 h sisällä. Noin 2 tunnin hyvin valmisteltu työkokous parien kanssa. Kasvokkain tai videolla

Sopikaa ajankohta valmentajan kanssa

Ilmoitatteko (PJ + DJ) [REDACTED] ennen 15.12.2014 ilttaa teille työparina parhaiten sopivan ajan – jos alla mainituista ajankohdista mikään ei ole sopiva, ehdottakaa vaihtoehtoja aikaa

- ti 30.12. klo 9-11 tai 13.30-15.30
- ma 5.1. klo 9-11 tai 13.30-15.30
- ke 7.1. klo 9-11
- pe 9.1. klo 13.30-15.30
- ma 12.1. klo 9-11

Tervetuloa kehittämään alueverkostojen toimintaa ja kokouksia

Helena, Juha-Petri, Jenni ja Päivi



Kehittämisryhmässä luodut periaatteet alueverkostokokousten toteutukseen



Valtion henkilöstöpalvelut

22.10.2014

Periaatteet alueverkostojen kokousten toteutukseen

- alueverkoston kokoukset pidetään ennalta sovitun aikataulun mukaisesti – koko alueverkoston kokoonpanolla noin kahden kuukauden välein (pienemmällä joukolla valmistelukokouksia tarvittaessa)
- kokouksen aiheet kootaan edeltävässä kokouksessa todettujen seuraavassa kokouksessa käsiteltävien aiheiden pohjalta (ja täydennetään kokousten välillä mahdollisesti virastojen edustajilta tulevien esitysten mukaisesti)
- ennen kokousta virastojen edustajat toimittavat yhteisesti sovitulla tavalla (yksi PowerPoint dia) tiivistelmän virastonsa tilanteesta, jotta siitä voidaan rakentaa kooste kokouskutsun liitteeksi (tai muulla tavoin verkoston jäsenille jaettavaksi)
- ennen kokousta alueverkoston puheenjohtaja ja hänen työparinsa valmistelevat kokouksen kutsun sekä siihen liittyvän materiaalin, ja toimittavat sen osallistujille noin viikkoa ennen kokousta (tarvittaessa vastuuttavat valmisteltavien asioiden osalta myös muita verkoston jäseniä)
- verkoston jäsenet tutustuvat kokousmateriaaliin sekä valmistautuvat kokoukseen mm. toteuttamalla kokouskutsussa mahdollisesti annetut valmistelutehtävät
- lähtökohta on, että viraston edustaja osallistuu kokoukseen (esteestä ilmoitetaan kokouskutsun yhteydessä ilmoitetulle henkilölle annettuun määräaikaan mennessä)
- ennen kokousta tilavarauksista vastaavat varmistavat, että tilat ja tarvittava tekniikka ovat käytettävissä
- kokoukset suositellaan toteutettavaksi siten, että kaikki jäsenet kokoontuvat yhteen – vaihtoehtoisesti suositellaan kokoontumista kahdesta kolmeen yhteyspisteeseen – erityisestä syystä edustaja voi osallistua myös virastonsa omasta yhteyspisteestä
- kokouksessa käydään aina tiivistetysti läpi kunkin viraston hankkeiden ja tulevien rekrytointien tilanne, etenkin jos ne ovat muuttuneet aiemmin esitellystä (ennakkotehtävä viraston edustajalle)
- kokouksista laaditaan muistio tai uutinen, joka viedään muulla kokousmateriaalilla täydennettynä Hessuun
- kokousten ja toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta sekä tuloksellisuudesta vastuuta kantavat kaikki osallistujat, kokouksen ilmapäiri pidetään suotuisana kaikkien ehdotuksille, näkemyksille ja toiminnalle
- kokouksen lopussa toteutetaan lyhyt kertaus kokouksesta ja sen päätöksistä, sekä todetaan valmistelua edellyttävien toimenpiteiden toteutuksesta vastaavat verkoston jäsenet (tämä kirjataan myös muistioon tai uutiseen)
- kokouksen lopuksi sovitaan seuraavan kokouksen alustava asialista ja ajankohta (ajankohtaehtotuksia kannattaa esittää jo kokouskutsussa)

Yhdessä, joustavasti – myös verkostojen voimalla verkostopäivän ohjelma

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

OHJELMA



Yhdessä, joustavasti – myös verkostojen voimalla
4.2.2015 Hakaniemenranta 6, Helsinki + alueelliset kokoontumiset
paikkatarjonnan mukaan

9.30	Tervetuloa <i>Kehityspäällikkö Liisa Virolainen, Valtiokonttori</i>
9.40 – 10.20	Voimaa verkostosta, virtaa yhteistyöstä – miten hyödyntää verkostoa strategisena voimavarana? TkT, liiketoimintajohtaja <i>Kimmo Suominen, Asianajotoimisto Merilampi Oy</i>
10.20 – 10.35	Verkostoituneet kansliapäälliköt - verkottunut hallinto? <i>Kansliapäällikkö Erkki Virtanen, TEM</i>
10.35 – 10.55	Kehittäjät monipaikkaista virastoa luotsaamassa <i>Kehittämispäällikkö Anne Kuvaja, Itä-Suomen aluehallintovirasto</i>
10.55 – 11.10	<i>Jaloittelua, kahvittelua ja verkostoitumista</i>
11.10 – 11.25	Hallinnonala haltuun - Ote-hankkeen kootut opit <i>Työyhteisökehittäjä Tuula Kiander, JHL, ja OM:n työsuojelijat</i>
11.25 – 11.35	Muutoksenteekijät mahdollistavan hallinnon rakentajina
11.35 – 11.45	Luovuutta Lapissa eli alueellista Kaiku-kehittäjätoimintaa <i>Lapin mainiot kehittäjämme</i>
11.45 - 11.55	Henkilöstökoordinaattorit muutosta tukemassa <i>HR-yhteyspäällikkö Juha-Petri Sievänen, Valtiokonttori</i>
12.00 – 13.00	<i>Lounas (omakustanteinen)</i>
13.00 – 14.20	Verkstomarkkinat paikkakunnittain <i>(kahvittelua kohtaamisten lomassa)</i>
14.20 – 15.20	Toisiaan tarvitsevat ihmiset ja työn tulevaisuus <i>FT Katri Saarikivi, Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteiden laitos</i>
15.20 - 15.30	Loppuyhteenveto <i>Kehityspäällikkö Liisa Virolainen, Valtiokonttori</i>

Tervetuloa!

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Sömäisten rantatie 13, Helsinki | PL 14, 00054 VALTIOKONTTORI
 Puh. 09 77 251, Faksi 09 772 5208, www.valtiokonttori.fi